

UNIVERSIDADE COMPLUTENSE DE MADRID (*Facultad
De Ciencias De La Información*)
ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

**Liderazgo política en las organizaciones: *en busca de la
teoría***

(Tesis doctoral en Comunicación Social: Comunicación Institucional e Empresarial)

Sandra Marisa Lopes Miranda

*Director: Prof. Dr. Timóteo Alvarez
Tutor: Prof. Dr. Francisco Costa-Pereira*

2007

Para ti avó Teresa, fazes-me falta.

Agradecimentos

Na feitura e longo percurso que uma dissertação atravessa, apesar do trabalho solitário a que qualquer investigador está destinado, ela reúne contributos de várias pessoas. Na verdade, desde o início do doutoramento contei com a confiança e apoio de inúmeras pessoas e instituições. Sem esses contributos esta investigação não teria sido possível.

Uma primeira palavra de agradecimento às organizações que me concederam a possibilidade de tornar exequível o trabalho de campo e às centenas de pessoas que colaboraram pacientemente, quer através da concessão de entrevistas, quer através da sua resposta ao questionário.

Uma nota de agradecimento ao Professor Dr. Gary Yukl por amavelmente, mas sem dispensar o rigor que caracterizam o seu trabalho, ter disponibilizado a escala das táticas de influência e comportamentos políticos, por ter manifestado preocupação e interesse pelo presente trabalho de investigação e pela aplicabilidade da escala da sua autoria à realidade organizacional portuguesa. De igual modo, ao Professor Dr. Ferris por prontamente me ter cedido a escala da habilidade política e do clima político organizacional

Ao Professor Dr. Cícero que, por vezes, mesmo há distância de um continente, me ajudou e me retirou todas as dúvidas estatísticas sobre o programa AMOS e as equações estruturais. Ao Fred pela ajuda informática.

Para além da gratidão que demonstro pelas pessoas acabadas de referir, gostaria de agradecer, igualmente, a um leque de amigos e familiares que, embora de modos distintos, para além de terem ajudado a acrescentar conhecimento à minha vida, me tocaram o coração e fizeram (e fazem) de mim uma melhor pessoa.

Começo pelos meus orientadores. Uma palavra de apreço e profunda admiração ao Professor Dr. Costa Pereira. Agradeço o apoio, a amizade, a disponibilidade, a partilha do saber e as valiosas contribuições para o trabalho. Acima de tudo, obrigado por me acompanhar nesta jornada e por estimular o meu interesse pelo conhecimento e vida académica. De igual modo, ao Professor Dr. Timóteo Alvarez que me recebeu sempre de braços abertos e com um sorriso rasgado, constantemente disponível para resolver os meus problemas, indecisões e impasses, sendo a prova fiel de que afinal, de Espanha podem vir bons ventos e bons “casamentos”!

À Fátima Morais, a minha mãe em Lisboa, inteligente, protectora, amiga e disponível, que, com bastante paciência e sem nunca me virar as costas, tem vindo ao, longo destes últimos anos, a assistir e a “aturar” alguns acessos pessoais de adolescência tardia, mas, tal como uma relação de mãe e filha, me perdoa e, sempre que preciso, me dá “colo”, me “embala” e me protege.

À Carla Medeiros, porque para além da preciosa ajuda que me prestou na parte final deste trabalho, me provou, sem nunca pedir nada em troca, que nos recônditos anónimos, frios e sombrios de uma cidade como Lisboa pode haver calor, luz, dádiva, partilha e amizade.

Às minhas duas grandes amigas, Ana Margarida e Mónica Lira porque, para além de tudo terem feito para que conseguisse levar a bom porto o trabalho de campo, mesmo à distância, sei que torcem por mim e me transmitem uma onda de amizade e energia vibrante.

Aos meus sogros, por amarem e protegerem a minha filha quando não pude estar presente e por me apoiarem sempre que precisei. Uma palavra especial ao ser maravilhoso que é a minha sogra - o modelo mais próximo do conceito de altruísmo.

À minha mãe por, rigorosamente, todos os dias me mostrar que o sonho comanda a vida e que, com perseverança e coragem, não há marés ou tempestades que nos possam fazer naufragar.

Ao meu pai que no seu silêncio, por vezes ensurdecador, das suas palavras me mostra, pelos seus actos, o segredo e o rigor do trabalho árduo.

À minha linda, sonhadora e protectora irmã por, através dos olhos cândidos dos meus maravilhosos cinco sobrinhos, Inês, Bebo, Kiko, Gui e Mateus me mostrar a verdadeira essência da vida, mas também porque sempre encontrou resposta às minhas dúvidas, mesmo naqueles momentos em que, de repente, a minha vida mudou todas as perguntas.

À minha sobrinha Inês por, desde o dia do seu nascimento, ter mudado para sempre o meu conceito de família e amor, e a quem tanta inspiração vou buscar.

À Madalena, a minha filha, a minha obra mais perfeita e raiz da minha vida, por me mostrar o sentido do amor incondicional e me fazer, todos os dias, querer ser uma pessoa melhor.

Ao Pedro, o meu marido (*o fogo que arde sem se ver*), por ser a minha âncora, o meu porto de abrigo, por tantas vezes me limpar as lágrimas e me mostrar que afinal o copo está meio cheio: Para ti: - *“ainda que eu tenha o dom da profecia e conheça todos os mistérios e toda a ciência, ainda que possua a plenitude da fé a ponto de transportar montanhas, se não tiver amor nada sou (...), o amor alegra-se com a verdade, tudo crê, tudo espera... o amor não acaba nunca”*.

Finalmente, agradeço a Deus, companheiro de todas as horas, a quem egoisticamente tantos pedidos faço e quem nunca me abandona. Obrigada.

Resumen

La investigación en liderazgo ha constituido desde hace años un tópico de elección y tiene cada vez más una mayor pertinencia en el ámbito de los estudios organizativos. Es más o menos pacífica la idea generalizada de que las organizaciones son espacios muy permeables y con tendencia para el ejercicio del poder y de la política y de que muchas decisiones que ahí ocurren no reflejan necesariamente los intereses del bien común. Esto contrasta con una cierta “timidez” por parte de la academia en abordar las singularidades del liderazgo político en las organizaciones.

La verdad es que cuando cruzamos los dos fenómenos verificamos sorprendentemente que un siglo de investigación en liderazgo ha dejado un patrimonio de resultados y conclusiones válidas. Pero a medida que se han ido multiplicando los estudios (fundados cada vez más en los padrones de racionalidad), los silencios, las ausencias y las fragilidades relativos a la dinámica y particularidades del liderazgo político en escenarios de trabajo se han ido agudizando, particularmente en lo que dice respecto a sus proscriptores y a las implicaciones que provocan en los colaboradores y en las organizaciones, por no hablar de las variables moderadoras y mediadoras que están casi apartadas de la discusión.

En función de todo esto y conducidos por los interrogantes: Cuál es el perfil y las particularidades de los líderes políticos contemporáneos en las organizaciones? Cuál el impacto del liderazgo político en las actitudes organizativas de los colaboradores? Qué variables individuales y organizativas pueden actuar como agentes moderadores de la relación entre los comportamientos políticos de los líderes y los efectos que éstos producen en las actitudes organizativas de los colaboradores? El presente trabajo de investigación tiene como uno de sus principales objetivos contribuir y efectuar una aproximación a la teoría política del liderazgo en las organizaciones. Para eso y siguiendo los retos de la literatura de la especialidad ha sido constituido un modelo teórico de análisis que reúne un conjunto de variables (que habían sido casi despreciadas hasta ahora) y que hablan respecto a los antecedentes de los comportamientos políticos de

los líderes (motivos de poder y maquiavelismo), a los comportamientos de los líderes (tácticas y comportamientos suaves y duros), a las consecuencias de los comportamientos políticos de los líderes en las actitudes que los colaboradores tienen con relación a la organización (satisfacción organizativa, interés organizativo: afectivo, calculado y instrumental; confianza organizativa: afectiva y cognitiva; cinismo organizativo: pesimismo, atribución situacional) teniendo en cuenta también la interferencia de variables mediadoras (habilidad política del líder) y variables moderadoras de las relaciones construidas (reputación personal del líder y clima político).

Para llevar a cabo el trabajo de campo, hemos hecho un abordaje metodológico triangular, hemos inquirido 992 sujetos de procedencias organizativas diversificadas (organizaciones públicas, privadas y una organización no lucrativa), hemos entrevistado 8 jefes siendo estas entrevistas adaptadas de 11 relatos de incidentes políticos críticos.

De un modo general, los resultados conseguidos a través de ecuaciones estructurales, nos han indicado que el ajuste del modelo era bastante adecuado para explicar las relaciones entre variables pero nos han mostrado igualmente que los motivos de poder y maquiavelismo predicen el comportamiento político de los líderes (tanto en su versión suave, como en su versión dura) y que esa relación está sujeta a la mediación de la habilidad política del líder – aunque ese efecto sea más visible entre motivos de poder y comportamientos políticos suaves y duros. En lo que dice respecto a las consecuencias de la actividad política de los líderes, los datos nos muestran que con excepción del cinismo organizativo, la totalidad de las tácticas y comportamientos políticos de los líderes se asocian de forma positiva y significativa a la satisfacción organizativa, al empeño organizativo y a la confianza organizativa; mostrando ser la dimensión dura y “musculada” de los comportamientos políticos la que contribuye menos para las referidas actitudes organizativas, alterándose esta tendencia cuando se analizan los efectos que produce en el cinismo organizativo. Se observó igualmente que la reputación personal del líder ejerce un importante efecto moderador en la relación que los comportamientos políticos de los líderes efectúan con el cinismo organizativo (pesimismo y atribución

individual); de igual forma, el clima político vigente en la organización modera la relación entre las tácticas y los comportamientos políticos suaves de liderazgo y el empeño afectivo de los colaboradores.

Abstract

Although leadership investigation has become for the last years an election topic with major relevance on organizational studies and accepting peacefully the general idea that organizations are freeland for politics and power manoeuvres, knowing that decisions that came abroad from that “boiling can” are not always pursuing the common welfare, all these acceptances run against a kind of “fear” from the academy scholars on approaching the political leaderships singularities on organizations. Indeed, when we cross over both phenomena we verify that, surprisingly, a prior investigation century left a richfull heritage of outcomes and valid conclusions, fact that has turned bigger and bigger as we watch the multiplicity of studies based under rationality standards, consented silences, the absence and weaknesses towards the unique characteristics of politic leadership on work scenarios are becoming sharpened regarding to their predictors, their workers and their organizations, even if we left aside its moderator and mediator variables.

Having said this, and guided, mainly for these questions: What’s the profile and singularities of today’s political leaders on organizations? What’s the real impact of political leadership on workers organizational attitudes? Which organizational and individual variables could act as moderators’ agents between political behaviours from leaders and its effects on their workers? This present work of investigation tries to contribute and make an approach to the political leadership on organizations. For such, and listening the literature “callings” on this matter, has been established a theoretical integrated model which joins a number of variables neglected so far such as the backgrounds of the leader’s political behaviours (power motives and machiavelism) and leaders politic behaviours (soft and hard political behaviours and tactics) to the leaders’ political behaviour’s consequences towards the attitude of workers on organizations (organizational satisfaction, organizational commitment: affective, continuous and normative; organizational trust: affective and cognitive; organizational cynicism: pessimism, individual attribution and situational attributions) and verifying the intromissions of mediating variables (leaders political ability and variables moderator of the relationships drawned (leaders personal reputation and political clime/environment.

To set forward the field work, we used a multi-method logical approach triangulated, having enquired 992 subjects from, various organizational backgrounds (public and private organizations and non-profit organizations) interviewed eight direct supervisors and adding to these interviews eleven critical politic incidents reports.

Generally, the outcomes brought by the structural equations, showed that this model's adjustment is quite suitable to explain the variables relations and also said that power motives and machiavelism predict leader's politic behaviour (on soft and hard version) if its relation is subject of mediation on leader's politic ability – although this effect is stronger amongst power motives and politic behaviours (soft and hard). Towards the leader's politic activity consequences, data show us that, excepting organizational cynicism, all of tactics and politic behaviours of leaders associate positively and in a significance way with organizational satisfaction, organizational trust and organizational commitment, showing us that harder version of the politic behaviour is the one who contributes less to the called organizational attitudes, tendency that inverts when we analyse the organizational cynicism. We found, at the same time, that leader's personal reputation sets an important moderator effect in the relationships that leader's politic behaviours established within organizational cynicism (pessimism and individual attribution) in the same way that present political environment on organization moderates the relationship between tactics and soft politic behaviours of leadership and workers affective commitment.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos.....	iii
Resumen.....	vi
Abstract.....	ix
Índice Geral.	xi

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓNXV

1.1. FIRMEZA DEL ESTUDIO, CUESTIONES DE PARTIDA Y PRINCIPALES OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	16
1.2. CONTRIBUCIÓN EN TÉRMINOS ACADÉMICOS Y PRÁCTICOS	23
1.3. ESTRUCTURA DEL TRABAJO	24

CAPÍTULO 2. PROJECTAR UM “NOVO OLHAR” PELOS BASTIDORES DAS ORGANIZAÇÕES: A POLÍTICA NAS ORGANIZAÇÕES.26

2.1. O TABU DO PODER E DA POLÍTICA NAS ORGANIZAÇÕES.....	26
2.2. O PODER E A POLÍTICA NAS ORGANIZAÇÕES: DEMARCAÇÃO CONCEPTUAL.....	37
2.3. A LENTE TRIPARTIDA DA POLÍTICA NAS ORGANIZAÇÕES.....	58

CAPÍTULO 3. DONDE VEM O PODER? - FONTES E BASES DO PODER.....65

3.1. FONTES DE PODER: FACTORES INDIVIDUAIS.....	65
3.2. FONTES DE PODER: FACTORES DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....	81
3.3. FONTES DE PODER: FACTORES ESTRUTURAIS.....	102

CAPÍTULO 4. NA SENDA DA LIDERANÇA POLÍTICA NAS ORGANIZAÇÕES118

4.1. TÁCTICAS E COMPORTAMENTOS POLÍTICOS DE LIDERANÇA	118
4.1.1. <i>Níveis de acção política dos líderes</i>	121
4.1.2. <i>Tácticas e comportamentos políticos proactivos</i>	138
4.1.2.1. O CONTRIBUTO DA LITERATURA QUE ABORDA A GESTÃO DE IMPRESSÕES	140
4.1.2.2. O CONTRIBUTO DA LITERATURA QUE ABORDA AS TÁCTICAS DE INFLUÊNCIA:.....	161
4.1.2.3. O CONTRIBUTO DA LITERATURA QUE ABORDA A POLÍTICA NAS ORGANIZAÇÕES.	177
4.2. PREDITORES DA ACTIVIDADE POLÍTICA NAS ORGANIZAÇÕES	200
4.2.1. <i>Preditores individuais</i>	201
4.2.1.1. A MOTIVAÇÃO PARA O PODER.....	204
4.2.1.2. O MAQUIAVELISMO	216
4.2.1.3. A HABILIDADE POLÍTICA.....	221
4.2.2. <i>Características da função</i>	229
4.2.3. <i>Factores organizacionais</i>	229
4.2.4. <i>Factores situacionais</i>	232
4.3. IMPLICAÇÕES DA ACTIVIDADE POLÍTICA NAS ORGANIZAÇÕES	234
4.3.1. <i>Política e satisfação na organização</i>	235
4.3.1.1. O CONCEITO DE SATISFAÇÃO	236
4.3.1.2. FACTORES DISPOSICIONAIS, SITUACIONAIS E INTERACCIONAIS: MODELOS DA SATISFAÇÃO	236
4.3.1.3. PREDITORES E CONSEQUÊNCIAS DA SATISFAÇÃO	243
4.3.1.3.1. Tácticas e comportamentos políticos de liderança: que satisfação organizacional?.....	247
4.3.2. <i>Política e empenhamento organizacional</i>	253
4.3.2.1. (IN)DEFINIÇÃO DO CONCEITO	255
4.3.2.2. ALVOS DO EMPENHAMENTO	258

4.3.2.3. PERSPECTIVA MULTIDIMENSIONAL DO EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL: TRÊS OU MAIS DIMENSÕES?	262
4.3.2.3.1. O modelo dos três componentes de Allen e Meyer (1990)	262
4.3.2.3.2. Três ou mais dimensões?	268
4.3.2.4. PREDITORES E CONSEQUÊNCIAS DO EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL	271
4.3.2.4.1. Táticas e comportamentos políticos de liderança: que empenhamento organizacional?	275
4.3.3. Política e confiança nas organizações	278
4.3.3.1. (IN)DEFINIÇÃO DO CONCEITO	280
4.3.3.2. CONFIANÇA ORGANIZACIONAL VS CONFIANÇA INTERPESSOAL	283
4.3.3.2.1. Confiança organizacional	283
4.3.3.2.2. Confiança interpessoal	286
4.3.3.2.2.1. A pessoa que confia: <i>disposição para a confiança</i>	286
4.3.3.2.2.1.1. “Ser de confiança”: características, atributos, comportamentos	287
4.3.3.2.2.1.2. “Ser de confiança”: táticas e comportamentos políticos de liderança	291
4.3.4. Política e o cinismo organizacional	299
4.3.4.1. (IN)DEFINIÇÃO E BALIZAMENTO DO CONCEITO	301
4.3.4.2. CINISMO ORGANIZACIONAL: PRINCIPAIS CONTRIBUTOS E PRINCIPAIS ABORDAGENS	306
4.3.4.3. PREDITORES E CONSEQUÊNCIAS DO CINISMO ORGANIZACIONAL	316
4.3.4.3.1. Táticas e comportamentos políticos de liderança: que cinismo organizacional?	321
4.4. VARIÁVEIS MODERADORAS DA ACTIVIDADE POLÍTICA NAS ORGANIZAÇÕES	323
4.4.1. Política e a reputação pessoal nas organizações	324
4.4.1.1. (IN)DEFINIÇÃO DO CONCEITO	326
4.4.1.2. AS CONSEQUÊNCIAS DA REPUTAÇÃO PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES	335
4.4.1.3. O (EVENTUAL) PAPEL MODERADOR DA REPUTAÇÃO PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES	339
4.4.2. O clima político organizacional	342
4.4.2.1. (IN)DEFINIÇÃO DO CONCEITO	343
4.4.2.2. O (EVENTUAL) PAPEL MODERADOR DO CLIMA POLÍTICO ORGANIZACIONAL	343
CAPÍTULO 5. PRESSUPOSTOS TEÓRICO - METODOLÓGICOS	347
5.1. RELEVÂNCIA E DELIMITAÇÃO DO TEMA EM ESTUDO	347
5.2. QUESTÕES DE PARTIDA, MODELO DE ANÁLISE E HIPÓTESES DE TRABALHO	351
5.3. MODELO DE ANÁLISE E HIPÓTESES DE TRABALHO	351
5.4. REFLEXÕES, INQUIETAÇÕES E OPÇÕES METODOLÓGICAS	358
5.5. A CONSTRUÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA	367
5.5.1. O inquérito por questionário – da versão provisória à versão definitiva	367
5.5.1.1. A RECOLHA DE ITENS NA LITERATURA	367
5.5.1.2. AS ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS	372
5.5.1.3. O PRIMEIRO PRÉ-TESTE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	375
5.5.1.3.1. Resultados do pré-teste	378
5.5.2. O inquérito por questionário: medidas usadas	380
5.5.2.1. A ESCALA DOS MOTIVOS DE PODER	381
5.5.2.2. A ESCALA DO MAQUIAVELISMO	383
5.5.2.3. A ESCALA DA HABILIDADE POLÍTICA	385
5.5.2.4. A ESCALA DAS TÁTICAS E COMPORTAMENTOS POLÍTICOS	387
5.5.2.5. A ESCALA DA SATISFAÇÃO ORGANIZACIONAL	389
5.5.2.6. A ESCALA DO EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL	391
5.5.2.7. A ESCALA DA CONFIANÇA ORGANIZACIONAL	394
5.5.2.8. A ESCALA DO CINISMO ORGANIZACIONAL	397
5.5.2.9. A ESCALA DO CLIMA POLÍTICO	399
5.5.2.10. A ESCALA DA REPUTAÇÃO PESSOAL	400
5.5.3. Procedimentos e a amostra	401
5.5.3.1. POPULAÇÃO E A AMOSTRA	401
5.5.3.2. PROCEDIMENTOS ADOPTADOS NA RECOLHA DE DADOS	406
5.5.3.3. PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS ADOPTADOS NO TRATAMENTO DOS DADOS	407
5.6. AS ENTREVISTAS E OS INCIDENTES POLÍTICOS CRÍTICOS: ELABORAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO GUIÃO DA ENTREVISTA	410

5.6.1. População e a amostra.....	411
5.6.2. Procedimentos e protocolo das entrevistas.....	412
5.6.3. As entrevistas e os incidentes políticos críticos: procedimentos adoptados para o tratamento da informação.....	413
5.6.4. Avaliação da qualidade do estudo.....	415
5.6.4.1. CREDIBILIDADE	415
5.6.4.2. TRANSFERABILIDADE.....	417
5.6.4.3. CONFIANÇA.....	417
5.6.4.4. CONFIRMABILIDADE	417
5.6.5. Codificação das entrevistas.....	418
CAPÍTULO 6. RESULTADOS.....	422
6.1. O INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO: ANÁLISE FACTORIAL E CONSISTÊNCIA INTERNA DAS ESCALAS QUE INTEGRAM O INSTRUMENTO	422
6.1.1. A escala da habilidade política:	423
6.1.2. A escala das tácticas e comportamentos políticos:	424
6.1.3. A escala do empenhamento organizacional.....	425
6.1.4. A escala da confiança organizacional	426
6.1.5. A escala do cinismo organizacional.....	427
6.1.6. A escala do clima político	428
6.2. O PERFIL DOS LÍDERES POLÍTICOS NA AMOSTRA TOTAL: ANÁLISE DA MÉDIA, DESVIO- PADRÃO E VARIÂNCIA ENTRE GRUPOS.....	429
6.2.1. Os motivos de poder dos líderes:	431
6.2.2. O maquiavelismo dos líderes:	433
6.2.3. A habilidade política dos líderes:.....	435
6.2.4. A reputação pessoal dos líderes	437
6.2.5. As tácticas e comportamentos políticos manifestados pelos líderes.....	438
6.3. ATITUDES DOS COLABORADORES NA AMOSTRA TOTAL: ANÁLISE DA MÉDIA, DESVIO – PADRÃO E VARIÂNCIA ENTRE GRUPOS.....	444
6.3.1. A satisfação organizacional dos colaboradores.....	445
6.3.2. O empenhamento organizacional dos colaboradores	449
6.3.3. A confiança organizacional dos colaboradores	452
6.3.4. O cinismo organizacional dos colaboradores	454
6.4. O MODELO DE ANÁLISE: ANÁLISE DOS DADOS COM AS EQUAÇÕES ESTRUTURAIS (SEM)	462
6.4.1. Especificação, identificação do modelo e redução do modelo:	463
6.4.2. Antecedentes dos comportamentos políticos de liderança.....	465
6.4.3. A mediação: o papel da habilidade política	467
6.4.4. Implicações dos comportamentos políticos de liderança nas atitudes organizacionais.....	470
6.4.5. As moderações: o papel da reputação pessoal dos líderes e do clima político organizacional.....	473
6.4.5.1. A REPUTAÇÃO PESSOAL DOS LÍDERES	474
6.4.5.2. O CLIMA POLÍTICO ORGANIZACIONAL	477
6.4.6. Avaliação do modelo: Goodness of fit	479
6.5. RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	480
6.5.1. Traços de liderança. Os motivos: poder e/ou afiliação?	480
6.5.2. O Maquiavelismo dos líderes	482
6.5.3. A habilidade política dos líderes:.....	484
6.5.4. Comportamentos de liderança.....	487
6.5.5. A reputação pessoal dos líderes	489
6.5.6. Atitudes organizacionais: satisfação, empenhamento, confiança e cinismo organizacional	491
6.6. ANÁLISE DOS INCIDENTES POLÍTICOS CRÍTICOS.....	493
CAPÍTULO 7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	503
7.1. NA SENDA DA ANATOMIA DOS LÍDERES POLÍTICOS:	504
7.2. QUE ATITUDES ORGANIZACIONAIS?.....	524
7.3. QUE CLIMA POLÍTICO ORGANIZACIONAL?	537
7.4. O MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE	538
7.4.1. Antecedentes das tácticas e comportamentos políticos dos líderes: motivação para o poder e o maquiavelismo.....	539

7.4.2. Variável mediadora: a habilidade política dos líderes.....	540
7.4.3. Consequências das táticas e comportamentos políticos dos líderes: satisfação, empenhamento, confiança e cinismo organizacional	541
7.4.4. Variáveis moderadoras: a reputação pessoal dos líderes e o clima político organizacional	549
7.4.4.1. A REPUTAÇÃO PESSOAL DOS LÍDERES	550
7.4.4.2. O CLIMA POLÍTICO ORGANIZACIONAL	553
CAPÍTULO 8. CONCLUSÕES	556
8.1. PRINCIPAIS CONCLUSÕES	556
8.2. IMPLICAÇÕES PARA O ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES	562
8.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA E PISTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA	563
REFERENCIAS	566

ANEXOS

- Anexo 1 - Inquérito por questionário
- Anexo 2 – Guião das entrevistas
- Anexo 3 – Índice de figuras
- Anexo 4 – Índice de gráficos
- Anexo 5 – Índice de quadros

Capítulo 1. Introducción

Para un entendimiento justo del estudio que aquí se presenta en términos de precurso marcado y de las opciones efectuadas, entre los varios posibles caminos, se impone una breve explicación sobre lo que me llevo a la realización del mismo. La idea de realizar un trabajo de investigación sobre el liderazgo político en las organizaciones remota a que algunos años atrás, surgió con la sugerencia de mi tutor en leer un artículo presente en la conceptuada *Leadership Quarterly*, intitulado: “Toward a political theory of leadership”.

Fue en este contexto que tuvo lugar mi primer contacto en un área de estudio de grande inspiración y revelador pero cuya madurez teórica es empírica, tanto en la literatura internacional como nacional, era suficientemente diminuta. Este primer contacto dio, entretanto, lugar a la voluntad de proyectar un horizonte sobre lo que se presentaba ser el lado mas oscuro de las organizaciones y hacer una reflexión sistemática sobre el estado del arte, en la cual se busco identificar los principales ejes temáticos y hacer un punto de situación sobre los desenvolvimientos teóricos, conceptuales y empíricos de la temática en consideración, buscando, igualmente, detectar los aspectos menos investigados, en la tentativa de, con mi contribución, ayudar a satisfacer algunos de esos vacíos. El estudio ahora conducido tuvo en consideración ese objetivo, buscando proporcionar una contribución valida y original para un dominio de saber tan fascinante pero, tan negligente.

1.1. Firmeza del estudio, cuestiones de partida y principales objetivos del estudio

Apesar de, actualmente, ser mas o menos pacífica la idea de que las organizaciones son *arenas políticas* (Mintzberg, 1983) donde se *juega el juego del poder y de la política* (Crozier, 1965), la atención y el interés que estas temáticas tienen concitado al su alrededor no es siquiera comparable a la de granjeada y recibida por otras bastante mas populares en el ámbito de la teoría de las organizaciones (Farrell y Peterson, 1982). La verdad es que durante décadas, fueron pocas las pesquisas y los estudios realizados sobre las relaciones de poder y los comportamientos políticos manifestados por los actores

inseridos en ambientes de trabajo. Sin duda es la constatación de los primeros manuales de la disciplina ignorar por completo estas temáticas, o entonces tratarlas con ostracismo, de manera simplista, ingenua e incipiente, remitiéndolas para unos breves e irrisorios comentarios laterales (Hardy, 1995; Cunha *et al.*, 2003).

Esta subvalorización es susceptible de explicación por tres grandes razones: Por un lado, el *objetivo* del paradigma funcionalista y racionalista que hizo énfasis, por demasiado tiempo, el estudio de las organizaciones, lo que le concedió limitaciones profundas en términos conceptuales y en el desenvolvimiento de instrumentos necesarios para el estudio de estas materias (Bradshaw-Camball, 1991; Lucas, 1987). La verdad, la apología social de la racionalidad y las contribuciones provenientes de disciplinas como la gestión, la ingeniería y la economía, contribuyeron para hacer de la perspectiva racional el *modus operandi* dominante en ciencia organizacional en el siglo XX. A propósito, la visión racional de la organización como una máquina se encuentra profundamente enraizada desde los postulados de Fredrick Taylor hasta a los de Herbert Simon, James March y Richard Cyert, todos ellos reduciendo (o ignorando) los aspectos informales y emocionales del comportamiento en las organizaciones la “*hard-data*” – porque racionalmente inexplicables – en que el poder era lo equivalente al ejercicio de autoridad y, de cierta forma, sinónimo de competencia (Cyert y March, 1963; March y Simon, 1958 y 1993; Peabody, 1963). De alguna forma, nos deparamos con una concepción absolutamente *naïve* del hombre organizacional, carecido de ambiciones, envidias, malicias e intereses personales, trabajando afincadamente por el camino del objetivo común. De allí que, cualquier comportamiento humano polarizado alrededor del ejercicio del poder que se escape de la autoridad formal y se situase fuera de los acuerdos organizacionales, era visto como un foco desestabilizador de conflicto y política, altamente disfuncional y pernicioso para la organización y para la secuencia de sus objetivos. Siendo visto como factor de origen de situaciones negativas para el funcionamiento de las organizaciones, se veía en ella el origen de huelgas, sabotajes y acciones individuales y colectivas que se corporizaban fácilmente en actitudes de protesta (Kahn y Boulding, 1974; McMillan, 1978; Nord, 1978; Varman y Bhatmagar, 1999).

Un otro factor explicativo de la continua omisión de los aspectos relacionados con el poder y la política, se agarra a la mala reputación y la connotación extremadamente negativa asociada a esos dos conceptos. Para Crozier (1973) y Kanter (1979), en la esencia, todo se resume a la presencia de un poderoso y con preconcepto tabú moral, claramente ilustrado en sus palabras: “el tabú del poder está mas enraizado en los hombres modernos de que el tabú del sexo” (Crozier, 1973: pg. 214); o entonces “el poder es la última palabra fea de América, es mas fácil hablar con alguien sobre dinero y sexo, de que hablar sobre poder (Kanter, 1979: 65). Pfeffer (1981 y 1992) al describir lo que llamó de ambivalencia en relación al poder en escenarios de trabajo atribuyó que cualquier ciudadano acepta pacíficamente la idea de que los gobiernos son organizaciones, entretanto lo contrario y radicalmente negado. De allí que, en la dirección de Burns (1961), siempre que se pretende discutir la actividad política interna de la organización, absolutamente nadie se revela en la figura de un político – o actuando como tal – con excepción para las prácticas y comportamientos que, inusualmente, son manobrados para salvaguardar y defender los mas elevados intereses de la organización.

Finalmente, porque la naturaleza altamente perceptiva de la actividad política la desapodera, a partida, de la posibilidad de su medición ser hecha de un modo absoluto y objetivo (Gandz y Murray, 1980; Ferris, Russ y Fandt, 1989; Valle y Perrewé, 2000; Davis y Gardner, 2004) Los actores organizacionales construyen, viven, dan sentido y atribuyen significado a su realidad en pro de aquello que ven e interpretan y no, necesariamente, en función de aquello que la realidad objetivamente y, luego, se presenta extremadamente difícil y penosa la tarea de demarcar cuales son los dominios, las fases y las fronteras de la política organizacional. Conforme Gandz y Murray (1980) ilustraron, de la misma manera que una situación pauta por conflictos, negociaciones y juegos de poder puede ser, sentida y percibida, por algunos ciudadanos organizacionales, como un proceso transparente, imbuido dentro de los tramites y del precurso normal de la rutina diaria y por el camino del bien-estar de la comunidad organizacional, otros, pueden dar la perspectiva como un tenebroso e “interesado” proceso altamente politizado. Acrecienta que lo que verdaderamente distingue la influencia política de otros tipos de influencia

reside en su intencionalidad, una vez que la actividad política implica acciones estratégicamente pensadas, planeadas, reflejadas y deliberadas. También a este nivel se colocan grandes entabes operacionales, ya que es extremadamente difícil evaluar las reales intenciones políticas de los individuos, descortinar sus agendas seguras (Bacharach y Baratz, 1962) presuponiendo, muchas veces, un proceso de atribución por parte del observador, con todo, la fiabilidad de este procedimiento es muy discutible! También, un favor personal efectuado a un colaborador tanto puede representar un gesto de altruismo, amistad y aprecio por parte del jefe, como puede implicar una tentativa futura de pago de favores, soborno o obtención de beneficios personales (Mayes y Allen, 1977; Allen *et al.*, 1979).

La comprensión y el estudio de este tema se vuelven más arduos aún cuando los cruzamos con el fenómeno del liderazgo organizacional. A pesar de de la investigación en liderazgo tenga, desde a varios años, constituido un tópico de pesquisa de gran interés, convirtiéndose uno de los temas centrales en el campo de la gestión y del comportamiento organizacional – véase, por ejemplo, la compilación efectuada por Bass (1990) en el *Stogdill's Handbook of Leadership*, contabilizando cerca de 5000 diferentes referencias bibliográficas dedicadas al tema; un siglo de investigación dejó un patrimonio de resultados y conclusiones válidas pero “igualmente marcadas por profundas ausencias, silencios y fragilidades relativamente a la dinámica del liderazgo político en escenarios de trabajo, particularmente en lo que se refiere al estudio de sus pronósticos y de sus consecuencias” (Ammeter *et al.*, 2002: 752). Segundo House (1995), las teorías tradicionales de liderazgo han operado e ido al encuentro de estándares y arrebatamientos de racionalidad por lo que es del todo pertinente evaluar de qué modo los procesos políticos se cruzan con el fenómeno de liderazgo. De igual manera, House y Adytia (1997) proclaman por investigación teórica y empírica del comportamiento político de liderazgo, en su entender “es espantoso no existir una teoría liderazgo en organizaciones altamente complejas, aún mas cuando sabemos que los psicólogos sociales fueron los pioneros al estudiar el poder y los procesos de influencia en las organizaciones” (pg. 455).

Rápidamente Ammeter *et al.*, (2002) luchan con tenacidad la necesidad de estudiar y profundar el fenómeno de liderazgo político en las organizaciones, apelando para los peligros, manifestaciones y hasta terquedad de los investigadores en excluir o entonces, aparentar no ver, una de las partes más reveladoras y determinantes del enigma organizacional. Para Buchanan y Badham (1999), si manifestamos inhabilidad para aceptar y comprender la organización como un territorio eminentemente político, estaremos a ignorar las especificidades de la organización *pos-moderna*. La fluidez, la mudanza, la incertidumbre, la discontinuidad que le son inherentes disputan nuevas relaciones de poder donde “los jugadores compiten arduamente por su pedazo de territorio” (pg.1). Todos defienden su dominio, y todos lo hacen tanto mas ardientemente cuanto mayores son sus convicciones en su práctica cotidiana y en su lógica (Crozier y Friedberg, 1977).

Siguiendo los desafíos lanzados por la literatura de especialidad y norteados por las interrogaciones: Cuál es el perfil y las particularidades de los líderes políticos contemporáneos en las organizaciones? Cuál el impacto del liderazgo político en las actitudes organizativas de los colaboradores? Qué variables individuales y organizativas pueden actuar como agentes moderadores de la relación entre los comportamientos políticos de los líderes y los efectos que éstos producen en las actitudes organizativas de los colaboradores?, el presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo efectuar una aproximación a la teoría política del liderazgo. Nuestro intento es fornecer alguna consistencia teórica y evidencia empírica a un campo de trabajo verdaderamente prometedor pero, prácticamente, inexplorado. Actualmente que modestamente, esperamos contribuir y ayudar a mejorar a comprender el fenómeno del liderazgo político en las organizaciones, para ello, y teniendo en consideración las indicaciones de la literatura de especialidad, fue construido un modelo teórico de análisis que congrega un conjunto de variables hasta la fecha, prácticamente negligenciadas, ellas son: *antecedentes del comportamiento político del líder; comportamientos políticos del líder y consecuencias de los comportamientos políticos del líder*; tal como las variables *mediadoras y moderadoras* de las relaciones.

- *Antecedentes del comportamiento político del líder*: explican las motivaciones y las predisposiciones del líder para encaminar en la actividad política (motivos de poder; maquiavelismo).
- *Comportamientos políticos del líder*: comportan las tácticas, los comportamientos y las acciones que los líderes adopta cuando procuran compartir significado con los demás individuos que constituyen la organización (tácticas y comportamientos políticos).
- *Consecuencias y reacciones a los comportamientos políticos del líder*: se refiere a los efectos de los comportamientos políticos del líder junto de sus colaboradores, particularmente en lo que se refiere con las actitudes que se desenvuelven en relación a la organización (satisfacción organizacional, empeño organizacional, confianza organizacional y cinismo organizacional).
- El modelo prevé aún la inclusión de la habilidad política que va interferir *en la* relación motivos de poder y maquiavelismo y los comportamientos políticos del líder; tal como la reputación personal del líder y el clima político que van interferir como *variables moderadoras* de la relación comportamientos políticos del líder y reacciones a los comportamientos políticos del líder.

Empíricamente, la idea de que la investigación sobre política debe evocar a una combinación de varios métodos y no ajustarse a la utilización única y exclusiva de apenas uno de ellos, recoge bastante apoyo y parece representar una de las pocas áreas en que la mayoría de los estudiosos converge (Bradshaw-Camball y Murray, 1991; Bacharach y Lawler, 1998; Ammeter *et al.*, 2002; Yukl, 2006). Una abordaje multi-metodológica, triangulada (Denzin, 1970; Albrecht y Ropp, 1982; Voyer, 1992; Robson, 1993) o sea, el recurso a un *mix* de métodos cuantitativos y cualitativos, en el incluyendo las *encuestas por cuestionario*, las *entrevistas*, los *incidentes críticos*, la *construcción de escenarios*, las *narrativas*, el *estudio de casos*, la *observación participante*..., representarían un alargamiento y enriquecimiento del repertorio de técnicas e instrumentos de diagnóstico considerados legítimos y aceptables, bien como un distanciamiento crítico frente al positivismo metodológico dominante (Stevenson, Pearce y Porter, 1985; Redding, 1994)

y su *kit* de métodos prontos a utilizar. Por tratarse de un fenómeno sujeto a una gran sensibilidad, se pretende, por un lado, cruzar, refinar y seleccionar lo mas posible la información obtenida por las diferentes técnicas; por otro lado, y por contraste a una abordaje metodológica mas tradicional – descontextualizada, desespacializada destemporalizada y, de acuerdo con Clegg (1989a), hasta imaginada, la abordaje multi-metodológica tiene la ventaja de reforzar la validez externa y la utilidad de los resultados (Bradshaw-Camball y Murray, 1991).

En buena verdad, a pesar de de los rumores patentes en la revisión de la literatura se muestran ser reductores, insuficientes y hasta inadecuados ajustar el estudio de la política (y del liderazgo político) con el ajuste de las encuestas por cuestionario, se verifica que en la práctica los mismos continúan a ser aislados e insistentemente utilizados, de la misma forma que los métodos más refinados como es el caso de los longitudinales y de los etnográficos (Riley, 1983; Voyer, 1994; Wayne y Liden, 1995; Casimir, 2002; Vigoda y Cohen, 2002)– mucho mas ricos, pero también mucho mas onerosos en términos de tiempo y dinero - continúan a ser preteridos. Es importante no olvidar que, muchas veces, son los imperativos y los criterios de orden económica y/o temporal, que no científicos, a determinar las opciones metodológicas. En este contexto, no parece inoportuno lo observado por Triandis (1992) en “*Handbook of Industrial and Organizational Psychology*” – lo que importa no es escoger un método específico, pero antes una combinación de métodos!

Facto es que, no obstante nos tengamos confrontado con algunos de los incómodos anteriormente mencionados, desde muy temprano la revisión de la literatura y los datos examinados por vía del estudio exploratorio mostraron ser absolutamente reductor analizar la dinámica y las especificidades del liderazgo político en las organizaciones – congregando aspectos referentes al líder, a los subordinados y al contexto organizacional – privilegiando apenas un tipo de abordaje. Después de esto, en el modelo de ejemplos de estudios existentes en la literatura en este dominio, como es el caso de Cabral-Cardoso (1995), Buchanan y Badham (1999), Rodrigues (2000), Kan y Parry, (2004), y

atendiendo a la naturaleza del estudio y al tipo de información que se pretendía obtener, optamos por utilizar simultáneamente pesquisa cuantitativa y cualitativa para el mismo fenómeno, triangulando la información obtenida por *encuestas por cuestionario* - efectuados a 992 subordinados oriundos de organizaciones diferentes (públicas, privadas y una de solidaridad social), y encuestas semi-estructuradas acompañadas de análisis de incidentes políticos críticos – a 8 jefes directos.

1.2. Contribución en términos académicos y prácticos

La escasez de producción científica en el dominio del liderazgo político en las organizaciones apunta, por sí solo, para la pertinencia de la realización de estudios sobre esta vertiente. Se trata de una problemática atravesada por una grande inmadurez científica, presentando enormes lagunas teóricas y metodológicas. Aunque sin pretensión de agotar la problemática que sirve de encuadramiento al estudio, la presente investigación se propone contribuir para el estudio del liderazgo político en las organizaciones buscando entender cual es el perfil de los líderes políticos en contexto organizacional. Por otro lado, el estudio busca avanzar, relativamente a las investigaciones existentes en la literatura de especialidad, en la comprensión del impacto que tal actividad tiene en las organizaciones, indagando cuales son los comportamientos políticamente mas eficaces en las actitudes de los colaboradores.

Finalmente, el presente estudio busca contribuir para una comprensión de los factores que, aunque indirectamente, influyen toda esa dinámica, dando una distinción específica a tres fenómenos que solo ahora comienzan a captar la debida atención en el territorio de los estudios organizacionales, son ellos, la habilidad política, la reputación profesional del líder y el clima político vigente. Con esto se pretende domesticar y acumular conocimiento científico, pero también contribuir para un conjunto de recomendaciones y sugerencias a los gestores y líderes organizacionales que, diariamente, tienen que jugarse en el juego del poder y de la política. Al final, conforme Mintzberg (1982) afirmó: - *If you're not serving Bill and Barbara, then you're not serving leadership* (Mintzberg, 1982: 1).

1.3. Estructura del trabajo

La disertación es constituida por 8 capítulos que irán dar respuesta a las cuestiones colocadas. En el primer capítulo es hecha una introducción al estudio, presentándose el objetivo de la pesquisa, la importancia del estudio en el contexto en que es realizado, principales objetivos, contribución esperada y la estructura del documento.

En el capítulo 2, 3 se procede a la revisión de la literatura de la política organizacional, buscando, en un primer momento, localizar, limitar y demarcar conceptualmente el concepto y esgrimir las diferentes abordajes que subyacen el estudio de la política en las organizaciones. En un segundo momento, efectuar un calculo de las principales fuentes de poder en las organizaciones.

En el capítulo 4 se procede a análisis de las tácticas y comportamientos políticos que los sujetos, principalmente los líderes, adoptan en escenarios de trabajo, se procede a una revisión e estudio de los más salientes predictores y consecuencias de la actividad política en las organizaciones, poniendo especial interés en aquellos que están presentes en el modelo teórico de análisis que hemos estudiado.

El capítulo 5 se presenta el modelo teórico del análisis, identificando las variables dependientes e independientes del estudio, tal como las variables mediadoras y moderadoras de la relación. A partir de la revisión de la literatura son reunidas algunas premisas fundamentales que sirven de base a la formulación de las hipótesis. Serán, entonces, resumidas y presentadas las hipótesis que se pretenden testar en la presente investigación. Después se describe el método de investigación y los procedimientos seguidos. Así, es justificada la estrategia metodológica del estudio e indicadas las variables estudiadas. Es presentada la encuesta por cuestionario, y las entrevistas, tal como las fases que envolvieron el desenvolvimiento del instrumento de medida.

En el capítulo 6 se analiza los datos obtenidos en el trabajo de campo y el tratamiento estadístico a que serán sometidos. Así, en la primera parte, se presenta el análisis factorial

de los componentes principales de las escalas que integran el instrumento de análisis, tal como el análisis descriptiva de la realidad que se nos presenta y, en la segunda parte, se presenta el modelo explicativo del liderazgo político en las organizaciones.

En el capítulo 7 tiene lugar la discusión de los resultados, teniendo en consideración las principales evidencias empíricas y proposiciones teóricas existentes en la literatura.

En el capítulo 8 son presentadas las principales conclusiones y contribuciones para el conocimiento. Son también discutidas algunas implicaciones prácticas de este estudio para los líderes y organizaciones y, finalmente, son presentadas algunas pistas para futuras investigaciones en este dominio. Al finalizar, es presentada la lista bibliográfica utilizada en la disertación.

Capítulo 2. Projectar um “novo olhar” pelos bastidores das organizações: a política nas organizações.

2.1. O tabu do poder e da política nas organizações

“Se eu te dissesse que és um político, tu tomarias isso como um insulto ou, no melhor dos casos, como uma espécie de praga!” (Block, 1988: 5).

“Existem dois tipos de proposições, as minhas e as tuas. As minhas, são propostas para o bem-estar comum que implicam (muito contra a minha vontade) a ascensão de alguns dos meus amigos, ou então (ainda muito mais contra a minha vontade) a minha ascensão. As tuas propostas são intrigas insidiosas promovendo a tua ascensão e a dos teus amigos, que pretendes fazer passar por propostas benéficas para o bem comum” (Cornford *in* Burns, 1961: 260).

Temos obrigação de respeitar o poder (...) mas o melhor é desacreditá-lo, olhá-lo pelo lado irónico. (Saramago, 2004).

Apesar de, actualmente, ser mais ou menos pacífica a ideia de que as organizações são *arenas políticas* (Mintzberg, 1983) onde se *joga o jogo do poder e da política* (Crozier, 1965), a atenção e o interesse que estas temáticas têm concitado em seu redor não é sequer comparável à granjeada e recebida por outras bastante mais populares no âmbito da teoria das organizações – como é o caso da satisfação, da motivação, da liderança e (mais recentemente) da cultura organizacional (Farrell e Peterson, 1982). A verdade é que durante décadas, poucas foram as pesquisas e os estudos realizados sobre as relações de poder e os comportamentos políticos manifestados pelos actores inseridos em cenários de trabalho. Indubitável é a constatação de os primeiros manuais da disciplina ignorarem por completo estas temáticas, ou então tratarem-nas com ostracismo, de forma simplista, ingénua e incipiente, remetendo-as para umas breves e irrisórias notas laterais (Hardy, 1995; Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, 2003).

Esta subvalorização é passível de explicação por duas grandes ordens de razões: Por um lado, a *lente* do paradigma funcionalista e racionalista focou, por demasiado tempo, o estudo das organizações, o que lhe conferiu limitações profundas em termos conceptuais

e no desenvolvimento de instrumentos necessários ao estudo destas matérias (Lucas, 1987; Bradshaw-Camball, 1991). Na verdade, o abonamento social da racionalidade e os contributos provenientes de disciplinas como a gestão, a engenharia e a economia, contribuíram para fazer da perspectiva racional o *modus operandi* dominante em ciência organizacional no século XX. Aliás, a visão racional da organização como uma máquina encontra-se profundamente enraizada desde os postulados de Fredrick Taylor¹ até aos de Herbert Simon, James March e Richard Cyert² (famoso grupo de *Carnegie*), todos eles reduzindo (ou ignorando) os aspectos informais e emocionais do comportamento nas organizações a *hard-data* – porque racionalmente inexplicáveis – em que o poder era o equivalente ao exercício de autoridade e, em certa medida, sinónimo de competência (March e Simon, 1958 e 1993; Cyert e March, 1963; Peabody, 1963³). De alguma forma, deparamo-nos com uma concepção absolutamente *naïve* do homem organizacional, desprovido de ambições, invejas, malícias e interesses pessoais, trabalhando afincadamente na senda do objectivo comum. Daí que, qualquer comportamento humano polarizado à volta do exercício do poder que escapasse à autoridade formal e se situasse

¹ Apesar do trabalho de Taylor ser amplamente conhecido e criticado pela leveza como *desproblematizou* o comportamento humano, não podemos esquecer o lado visionário e mais complexo da sua obra ao enaltecer e pôr em evidência, com uma espantosa actualidade, os dilemas da confiança organizacional, dos fenómenos de cinismo organizacional, do carácter incompleto do contrato de trabalho e dos comportamentos políticos nas organizações – temáticas actualmente centrais no estudo do comportamento organizacional.

² Pese embora March e Cyert serem, inicialmente, adeptos fervorosos do racionalismo, em trabalhos posteriores, numa espécie de acto de contrição, identificaram algumas limitações inerentes aos seus estudos. March, em 1966, ao efectuar uma revisão da literatura sobre o poder concluiu que os estudos efectuados em torno desta temática apenas serviram para realçar e sublinhar a ignorância dos investigadores. Por outro lado, Cyert em parceria com March (1963), ao proporem a teoria comportamental da firma, reconhecem a presença de uma dimensão política na tomada de decisão, muito embora não dêem grande destaque ao papel da comunicação e informação na tomada de decisão, aos processos de formação de coligações de interesses e aos efeitos da filiação profissional dos intervenientes – elementos, actualmente, indicados como cruciais para compreendermos o processo de tomada de decisão nas organizações, ainda mais quando falamos de decisões estratégicas (Pettigrew, 1973; Narayan e Fahey, 1982; Mumby, 1999).

³ Em “Perceptions of organizational authority: a comparative analysis” Peabody (1962), apresenta-nos uma súmula das conclusões aferidas na sua tese doutoral. De acordo com o investigador, a constante equiparação do conceito de poder ao de autoridade prejudica o andamento e o desenvolvimento da teoria organizacional. Por essa razão, foram traçadas as fronteiras existentes entre as diferentes bases de autoridade: autoridade formal (autoridade legítima e hierárquica); autoridade funcional (autoridade que advém competência técnica) e autoridade pessoal (contemplando aspectos oriundos do magnetismo pessoal, carisma, relacionamento estabelecido com os subordinados). Apesar da validade do trabalho efectuado, Peabody (1962) acabou por não identificar as assimetrias existentes entre o poder e a autoridade, circunscrevendo as fontes do poder ao espalhamento da formalidade.

fora dos arranjos organizacionais, era visto como um foco desestabilizador de conflito e política, altamente disfuncional e pernicioso para a organização e para a prossecução dos seus objectivos. Sendo visto como factor de criação de situações negativas para o funcionamento das organizações, via-se nele a origem das greves, sabotagens e acções individuais e colectivas que se corporizavam facilmente em atitudes contestatárias (Nord, 1978; Varman e Bhatmagar, 1999).

Um outro factor explicativo da continuada omissão dos aspectos relacionados com o poder e a política, prende-se com a má reputação e a conotação extremamente negativa associada a esses dois termos. Para Crozier (1973) e Kanter (1979), na essência, tudo se resume à presença de um poderoso e preconceituoso tabu moral, claramente ilustrado nas suas palavras: “o tabu do poder está mais enraizado nos homens modernos do que o tabu do sexo” (Crozier, 1973: 214); ou então “o poder é a última palavra feia da América, é mais fácil falar com alguém sobre dinheiro e sexo, do que falar sobre poder” (Kanter, 1979: 65).

Estes conceitos são, amiúde, apontados como exemplos de comportamentos social, ética e moralmente reprováveis, ilegítimos e ilícitos (como é o caso de: maquiavelismo, troca de favores, lisonja, corrupção, ameaças, pressão, entre outros) que, em última instância, apenas beneficiam os interesses pessoais do indivíduo ou do grupo envolvido em tais práticas. Este reconhecimento da faceta “feia” e “suja” do poder e da política prolifera nos mais diversos domínios da nossa sociedade, veja-se a título ilustrativo a afirmação proferida por José Saramago, nobel da literatura, ao comentar a actuação do Presidente da República do Brasil:

“O tema central da obra *O Homem Duplicado* tem semelhanças com a história do presidente Lula. Um certo dia, um homem descobre outro que é totalmente idêntico a ele, mas cuja história de vida é bem distinta. O Lula da Silva que conhecíamos não tomaria uma série de medidas que tomou, mas a história é que o poder corrompe as pessoas” (Saramago, 2004).

Pfeffer (1981 e 1992) ao descrever o que apelidou de ambivalência em relação ao poder em cenários de trabalho aluiu que qualquer cidadão aceita pacificamente a ideia de que os

governos são organizações, no entanto o contrário é veementemente negado. Daí que, na esteira de Burns (1961), sempre que se pretende discutir a actividade política interna da organização, absolutamente ninguém se revê na figura de um político – ou agindo como tal – com excepção para as práticas e comportamentos que, inusitadamente, são manobrados para salvaguardar e defender os mais elevados interesses da organização.

Apenas nesta óptica se pode aceitar a metáfora da organização política, de outro modo o uso destas palavras ancora-se numa conotação extremamente pejorativa, proferida para especificar ou criticar um comportamento ou um modo particular de acção. Medison, Allen, Porter, Renwick e Mayes (1980) observaram que sempre que os indivíduos eram convidados a descrever incidentes políticos, eles listavam actividades ilegítimas, subversivas e manipuladores. Desta forma, parece justificar-se a afirmação de Gardner (1990) segundo a qual, “o poder tem tão má reputação que muito boa gente se convence que não quer nada com ele” (pg. 55).

Contudo, muito embora seja aparentemente notório o distanciamento e até repúdio dos actores organizacionais no que diz respeito a estas temáticas, parece-nos que a leitura e a interpretação que delas fazemos não se deve circunscrever ao que anteriormente foi discutido, sob pena de obtermos uma visão simplista, falaciosa e redutora do fenómeno. Para isso, basta projectarmos a nossa atenção na investigação levada a cabo por Gandz e Murray (1980) e logo verificarmos que as respostas obtidas junto dos 428 gestores ilustram e encerram um conjunto de contradições e ambivalências relativamente ao poder e ao comportamento político existente nas organizações, senão vejamos: cerca de 90% dos inquiridos têm noção de que a política e os comportamentos políticos são uma realidade insofismável nas organizações; 89% afirmaram existir uma relação de causa-efeito entre o sucesso do líder e a posse de competências políticas. Por outro lado, 59% dos respondentes concordam que a política interfere negativamente na eficácia e eficiência organizacional e quase metade é da opinião de que as organizações deviam livrar-se do factor político.

Idênticas conclusões foram sumariadas por Buchanan e Badham (1999). Ao procurarem aferir o papel do poder e da política em processos de mudança, verificaram que a esmagadora maioria dos respondentes concorda com a ideia de que o líder que não possua competências políticas está irremediavelmente condenado ao insucesso. Afirmção que, de alguma forma, é contradita com os apenas 56% que aluem positivamente à imagem do gestor como um habilidoso “ativista político”⁴ (pg. 20). Além disso, 53% acreditam que a política é o equivalente a gestão danosa e incompetente, logo deveria ser erradicada, ao passo que 46% dos respondentes a vêem como beneficiando os resultados organizacionais.

Em função do exposto, parece-nos correcto afirmar que os indivíduos estabelecem com esta realidade uma espécie de relação *amor – ódio*, isto é, estão cientes da sua existência e da sua importância, são participantes activos no jogo político (Goia e Longnecker, 1994) mas, ao mesmo tempo, defendem a sua abolição, já que a entendem como uma actividade pouco transparente onde só alguns são conhecedores das regras do jogo.

Mas esta visão negativa do poder e da política não se esgota no que acabou de ser discutido. Ela encontra-se igualmente, entrincheirada no entendimento e conceptualização que alguns investigadores (Baldrige, 1971; Pettigrew, 1973; Mayes e Allen, 1977; Porter, Allen e Angle, 1977; Allen, Madison, Porter, Renwick e Mayes, 1979; Drory e Romm, 1980; Gandz e Murray, 1980; Pfeffer, 1981; Farrel e Paterson, 1982; Mintzberg, 1983; Eisenhardt e Bourgeois III, 1988; Ferris, Russ e Fandt, 1989; Prasad e Rubeinstein, 1992; Goia e Longnecker, 1994) têm acerca do fenómeno – espalhado em acções e manifestações disruptivas, altamente disfuncionais para a organização, senão vejamos: são comportamentos intencionais ou discricionários. Têm acção privilegiada no seio da informalidade – implicando, entre outras coisas, a *actuação por detrás do pano*; a fuga, o distanciamento ou a conflitualidade relativamente aos

⁴ De acordo com Buchanan e Badham (1999), a razão desta ambivalência radica, essencialmente, no termo *activista*. Ao discutirem com os inquiridos os resultados aferidos no estudo concluíram que este termo tinha uma conotação extremamente forte despoletando significações muito próximas dos comportamentos narcisistas com satisfação dos interesses pessoais; maquiavelismo.

objectivos organizacionais. Através das estruturas informais, os actores organizacionais procuram desenvolver os objectivos e estratégias individuais e grupais que não conseguem almejar no plano das estruturas e das funções inscritas na autoridade hierárquica formal das organizações. E, finalmente, encerram uma dimensão extremamente narcisista e egoísta dos indivíduos, que agem tendo em vista a prossecução e a promoção dos seus interesses pessoais.

Em relação a este último item, importa acautelar algumas erradas generalizações que, acerca dele, podemos fazer. Se tivermos em conta que os interesses individuais têm que, de alguma forma, estar contemplados nos objectivos do todo, poder-se-ia concluir que todos os comportamentos são políticos. Por esta razão, Meyes e Allen (1977) e Drory e Room (1980) propuseram a distinção entre a utilização política (manuseamento de meios e fins não sancionados) e não política do poder, implicando que na utilização política o benefício pessoal está bastante mais vincado do que na utilização não política, “abrangendo um conjunto de acções que, muito embora justificadas em defesa da sobrevivência organizacional, são moralmente repugnantes” (Cavanagh, Moberg e Velasquez, 1981:364).

Com uma postura crítica, Farrell e Peterson (1982) afirmam que o desdém pela satisfação dos interesses pessoais encerra alguma hipocrisia uma vez que tanto os valores dominantes, como o *american way of live* gravitam em torno da bandeira individualismo e da primazia dos interesses próprios. Hardy e Clegg (1999), ao comentarem o estado da arte, lançaram a seguinte provocação: se são apenas os *bad boys* que fazem uso do poder e manifestam comportamentos políticos, então os *good guys* utilizam outra coisa qualquer que ainda não foi devidamente identificada e explicada!

Apesar de estarmos conscientes de que em algumas circunstâncias é válida a afirmação de Lord Acton “o poder corrompe; o poder absoluto corrompe absolutamente”⁵ e de que a sua manifestação política pode assumir contornos sombrios, podendo estar na origem de

⁵ Disponível em (<http://www.phrases.org.uk/meaning>) , consulta efectuada em 22 de Outubro 2004.

graves patologias organizacionais (Eisenhardt e Bourgeois III, 1988) este juízo de valor deve ser, sob pena de omitirmos uma peça chave do puzzle organizacional, balanceado com o reconhecimento de que estas são dimensões essenciais, naturais e inevitáveis da vida organizacional e não necessariamente disfuncionais, englobando um conjunto de aspectos em relação aos quais podemos aceitar ou rejeitar.

Para isso, é pertinente auscultarmos o seu significado original e verificarmos que a noção política nasce da ideia de que quando os interesses são divergentes, a sociedade deve oferecer meios que ajudem os indivíduos a reconciliarem as suas diferenças através da consulta e da negociação. Já Aristóteles, na Grécia antiga, via a política como uma preciosa ferramenta que fornecia meios para criar a ordem na diversidade enquanto se evitavam formas e regras totalitárias (Morgan, 1996).

Na sua essência, o poder e a política não são maus nem são bons, é o uso que deles fazemos que vão determinar tais apreciações. Por essa razão, David McClelland identificou as *duas faces de poder* – a positiva e a negativa. No seu entender, pese embora a conotação negativa adstrita ao conceito de poder, é pelo uso deste que o mundo avança e progride. A faceta negativa do poder diz respeito a uma necessidade primitiva de dominar os outros através da submissão. A versão positiva do poder prende-se com a vontade de iniciar, influenciar e liderar. Na maioria das organizações prevalece a dimensão positiva do poder, facto que foi atestado pelos trabalhos de Patchen (1974) e Roberts (1986).

Na esteira do que anteriormente foi aduzido, Bugental e Lin (2001) assemelham o fenómeno do poder e da política a uma personalidade bipolar, muito ao jeito de Dr. Jekyll e Mr. Hyde, verificando-se uma oposição entre a acção pensada, reflectida, controlada e responsável e os comportamentos impulsivos, descontrolados e sobranceiros.

Com uma visão eminentemente empresarial, Bader (1991) defende que dadas as características das organizações actuais, o poder, o comportamento político, a

competição, e o conflito não podem ser vistos como sinistros, problemáticos, com contornos maquiavélicos em que os fins justificam os meios. O comportamento político construtivo contribui activamente para a mudança, progresso, tomada de decisão e alocação de recursos (entre outras coisas), pelo que sua abolição significaria o secar da fonte da energia criativa (Hardy, 1996). Desta forma, o líder que não possua competências políticas para lidar com esta nova realidade está irremediavelmente condenado ao insucesso, comprometendo os resultados organizacionais. Assim, parece líquido que os resultados de uma organização estão dependentes do modo como os actores organizacionais se posicionam no campo do poder e da política, facto que constitui razão mais do que suficiente para que os líderes se interessem por estas questões, procurem compreender o seu enredo e se coloquem devidamente no terreno. Se isso não acontecer, os líderes organizacionais correm o risco de usar o poder e a política quando não é necessário e, por isso, violarem normas de comportamento, desperdiçarem recursos, ou subestimarem o grau em que tais mecanismos precisam de ser empregues e falhar a missão de aplicação (Pfeffer, 1989).

Pfeffer (1992) alerta que não é por evitarmos ou fingirmos desconhecer a realidade social do poder, da influência e da política que ela se dissipa. Muito pelo contrário, essa postura apenas contribui para o agravar do principal problema com o qual as empresas se debatem nos dias que correm:

“A incapacidade quase treinada ou produzida de qualquer pessoa (...) para desencadear acções e realizar coisas (...). Há política envolvida nas organizações. E a menos e até queiramos entender-nos com o poder e a influência organizacionais, e admitir que as técnicas de realização das coisas são tão importantes como as técnicas de imaginar o que fazer, as nossas organizações atrasar-se-ão cada vez mais” (pg. 21-22).

Para Buchanan e Badham (1999), se manifestarmos inabilidade para aceitar e compreender a organização como um território eminentemente político, estaremos a ignorar as especificidades da organização *pós-moderna*. A fluidez, a mudança, a incerteza, a ambiguidade e a descontinuidades que lhe são inerentes despoletam novas

relações de poder onde “os jogadores competem arduamente pelo seu pedaço de território” (pg.1).

Aliás, a crescente incerteza organizacional e a racionalidade limitada⁶ (i.e., o facto de os indivíduos terem limitações cognitivas que os impede de tomar decisões puramente racionais tendo por base a totalidade da informação) são apontados, por Bacharach e Lawler (1998), como os grandes factores responsáveis pela queda da organização racional e o advento da organização política. De acordo com Crozier e Friedberg (1977), não se trata apenas dos actores organizacionais terem limitações provenientes das imperfeições do conhecimento e da informação, mas sobretudo de um fenómeno ligado às representações e às capacidades cognitivas: cada um vê a organização sob o ângulo dos seus objectivos; cada actor tem um campo de competência particular e conhecimentos limitados por esse campo. Todos defendem o seu domínio, e todos o fazem tanto mais ardentemente quanto maiores forem as suas convicções na sua prática quotidiana e na sua lógica⁷.

Toffler (1991), ao projectar o seu olhar atento sobre o quadro da vida social e económica actual – com as devidas actualizações no seio organizacional – entende que depois de ultrapassada a lógica do *homo economicus* onde a riqueza era, por excelência, a base de poder, os tempos mais recentes afiguram-se de outra natureza. Cada vez mais, uma quantidade considerável de negócios emerge como sendo fruto de formação, da informação, do conhecimento e da criatividade, fazendo dos detentores do conhecimento os ímans do poder – aqueles de quem os outros e a própria organização dependem para

⁶ Utilizando a terminologia de Simon (1976): os indivíduos “satisfices” (tomam decisões baseados em informação limitada) mais do que *optimizam* (tomam decisões baseados na posse e domínio de toda a informação existente). Para March e Simon (1958): “este é o retrato geral do homem organizacional que será utilizado para analisar todo o comportamento organizacional. É um retrato de escolha. Tomada de decisão, resolução de problemas, organismo que apenas consegue concretizar uma ou poucas coisas de cada vez, e que apenas consegue atender a uma pequena parte de informação gravada na sua memória e presente na envolvente” (pg. 11).

⁷ Boudon (1986) defende que a tomada de decisão está conexa a dois efeitos: o *efeito de disposição* – dependente das disposições mentais, cognitivas e afectivas do decisor – e, *efeito da posição* – dependente da posição que o actor ocupa no contexto de acção e que pode (ou não) condicionar o seu acesso à informação.

decidir e prosperar. Importa destacar que a este nível, multiplicam-se os casos de organizações que utilizam o conhecimento para exercer o poder – daí a concomitante relevância que temas como a confiança, o envolvimento, o empenhamento e os comportamentos extra-papel têm vindo a assumir nas agendas dos líderes organizacionais. Quantos líderes não pretendem obter maior empenhamento dos seus colaboradores sem despendem mais recursos financeiros (Cunha e Rego, 2004)? Trata-se do intuito implícito de obter dos empregados níveis mais elevados de compromisso e empenho esforçado através de *símbolos mais baratos*. Estamos perante um novo paradigma de gestão das organizações que equipara o poder ao conhecimento pretendendo obter, usando a terminologia de Scott (1992), *mais leite de vacas contentes*.

Embora prevaleçam alguns laivos de tabu – agravados pelo decréscimo de confiança nas instituições e continuadas revelações de corrupção e desaire político trazidas a lume pelos *media* – e subsistam os estudos de cariz especulativo, as duas últimas décadas testemunharam a redescoberta e o florescimento do estudo do poder e do comportamento político nas organizações – praticamente adormecido desde os trabalhos de Weber e Michels. Este florescimento não está imune ao conjugar de alguns acontecimentos capitais, como é o caso da entrada nas organizações de cidadãos conscientes, atentos e socializados com a actividade política iniciada durante os movimentos dos protestos dos anos sessenta (Farrell e Petersen, 1982) – e que em Portugal corresponde aos movimentos ocorridos após o 25 de Abril de 1974 (Cabral-Cardoso, 1996).

Por outro lado, esta evolução não se efectivaria se as ciências organizacionais não tivessem superado a velha lógica racionalista, sucedida por uma matriz interpretativa que acompanha a descoberta das culturas organizacionais, dos climas psicossociais, onde os mitos, as linguagens, os significados, os pressupostos básicos dão corpo e impõem-se como peça chave do conteúdo e essência organizacional (Ferris, Fedor, Chachere e Pondy, 1989; Hardy e Clegg, 1999).

De acordo com a perspectiva política, as organizações deixam de ser encaradas unicamente como um espaço de acção individual e colectiva decorrentes apenas da autoridade formal hierárquica cravada nas suas estruturas, para passarem a ser vistas como territórios pluralistas, compostos e subdivididos por subunidades explicadas na base de objectivos e estratégias corporizadas nos comportamentos estratégicos dos actores (Baldrige, 1971; Bacharach e Lawler, 1980; Neves, 2001a). A interface entre as diferentes subunidades pode ocasionar competição, disputa e conflito, como resultado de subculturas, valores, lideranças e interesses distintos. Desta forma, o conflito outrora visto como uma patologia organizacional, passa a ser perspectivado como um fenómeno endémico, construtivo, exercendo funções profiláticas no seio organizacional (Tushman, 1977; Eisenhardt e Bourgeois III, 1988; Verman e Bhatnagar, 1999).

Assim sendo, esta concepção politizada das organizações vem pôr em causa a versão demasiado voluntarista e unificadora dos objectivos organizacionais – sinónimo pretenso de bem comum. Quer isto dizer que as organizações são percorridas por uma delicada teia de interesses, propósitos, interacções, negociações e compromissos entre os vários grupos internos (e externos), significando que quem tem objectivos são os indivíduos e não as organizações (Friedberg, 1993)⁸ – estamos perante uma concepção activa do indivíduo no contexto do grupo. Aliás, a expressão celebrizada por Michel Crozier (1965) – *actor organizacional* – traduz essa ideia na perfeição descrevendo um indivíduo no seio de um grupo, com objectivos, necessidades e anseios pessoais, cuja zona de acção concreta (margem de autonomia) lhe confere trunfos para jogar o jogo do poder e da política.

Note-se que a perspectiva política não aparece nos estudos organizacionais como um substituto da visão racionalista, mas antes como seu complemento, pelo que as duas versões não devem ser consideradas como mutuamente exclusivas (Tushman, 1977; Miles, 1980). Conforme defendido e demonstrado empiricamente por Cabral-Cardoso

⁸ Para Friedberg (1993) deparamo-nos com uma visão muito mais abstracta, complexa, e menos cooperante da organização. Nas suas palavras, “a organização desencarnou-se, agora já não tem mais do que um contexto de acção no qual se atam e se geram relações de cooperação, de trocas e de conflitos entre actores com interesses divergentes” (pg. 69).

(1995), os indivíduos que utilizam instrumentalmente técnicas e modelos matemáticos acreditam que isso constitui o modo “racional” de tomar decisões, sendo levados a procurar convencer os outros intervenientes da superioridade da sua argumentação. A sua utilização intencionalmente política só será eficaz se dela transparecer uma imagem de racionalidade e consistência, aumentando a possibilidade de que os resultados influenciem, de facto, a decisão final.

2.2. O poder e a política nas organizações: demarcação conceptual

Porque a política e o poder são objecto de estudo interdisciplinar, para onde convergem vários saberes, porque são temáticas que paulatinamente têm vindo a despertar o interesse de várias ciências sociais – designadamente a psicologia, a sociologia e a antropologia; porque diferentes disciplinas competem no seu interior para explicar o mesmo fenómeno, adoptando diferentes focalizações e níveis de análise; porque essas disciplinas transportam consigo diferentes tradições metodológicas e nelas formam os seus membros, assim como têm um passado de maior ou menor ligação com o meio empresarial; porque olham as organizações como único objecto de estudo ou fazem delas apenas mais um dos contextos possíveis a que as suas premissas são aplicáveis (Gomes, 1996). Por tudo isto (e por muitas outras razões) não é de estranhar que a literatura e a investigação neste domínio seja atravessada pela controvérsia de ordem epistemológica, metodológica e institucional, o que se deve, sobretudo, ao facto destas temáticas estarem a originar um novo olhar sobre as organizações, terem vindo abrir novas perspectivas teóricas e motivado diferentes linhas de investigação; terem posto em causa alguns dos conhecimentos adquiridos no contexto das ciências da organização, questionado paradigmas e métodos rotineiros e, finalmente, adoptado uma postura de algum distanciamento ou até afastamento, perante a ciência positivista (Bradshaw-Camball e Murray, 1991).

Existem de facto, uma pluralidade de diferentes vozes que abordam a questão do poder e da política. Contudo, essas diferentes vozes não formam um *coro* afinado, integrado e harmonioso, impondo, como ponto de partida, um esforço de clarificação conceptual e

balizamento de fronteiras entre os diferentes constructos. Embora seja relativamente consentânea a ideia de que o poder e a política são conceitos distintos, contudo teórica e empiricamente imbricados – já que o êxito na actividade política vai implicar um reforço do poder e vice-versa (Madison *et al.*, 1980; Farrel e Peterson, 1982), não existe acordo quanto à identificação e eleição de uma definição inequivocamente representativa para cada um deles, como podemos verificar pela leitura dos quadros 1 e 2.

Quadro 1. Definições de poder, literatura ilustrativa.

DEFINIÇÕES PODER	AUTORES
Poder é a capacidade de um indivíduo ou grupo modificar a conduta de outro indivíduo ou grupo do modo como desejou, tal como prevenir que a sua conduta seja modificada de um modo que não deseje.	Tawney (1952)
A tem poder sobre B a partir do momento em que B passa a fazer algo que não faria sem a intervenção de A.	Dahl (1957)
O poder de A sobre B existe quando A controla recursos que são importantes para B e/ou quando A monopoliza esses recursos.	Emerson (1962)
Poder é a capacidade de um actor, na sua relação com outro, fazer com que os termos de troca lhe sejam favoráveis.	Crozier (1965)
A tem poder sobre B a partir do momento em que A extrai recursos valiosos de B.	Marx, [1867] (1967)
Poder é a probabilidade de um actor inserido numa relação social se encontrar numa posição de obter o que pretende apesar da resistência.	Weber, [1918] 1968)
A exerce poder sobre B quando A afecta B de modo contrário aos interesses de B.	Lukes (1974)
Poder é a capacidade de obter as coisas do modo como desejamos.	Pfeffer e Salancick (1974)
Poder é a capacidade para mobilizar recursos.	Kanter (1977)
Poder é a imposição da vontade.	McCall (1979)
Poder é a influência intencional sobre as crenças, emoções e comportamentos dos outros.	Siu (1979)
Poder é a capacidade de afectar os resultados organizacionais.	Mintzberg (1983)
Poder é a capacidade de influenciar o comportamento dos outros.	Benfari, Wilkinson e Orth, (1986)
Poder é a capacidade de as pessoas ou grupos obterem para si próprias <i>outputs</i> (bens, serviços, lucros, tarefas interessantes) de um sistema em que outras pessoas ou grupos procuram obter os mesmos <i>outputs</i> para proveito próprio.	Perrow (1986)
Poder é uma entidade ou atributo que pode estar presente numa multiplicidade de coisas, processos ou agentes.	Barnes (1988)

Hardy e Clegg (1999) ao debruçarem-se especificamente sobre a questão do poder, dão-nos uma visão crítica e esclarecedora do estado da arte, levando-nos imediatamente a aduzir que nos deparamos com um campo de análise multifacetado e complexo arrastando dificuldades para as suas grelhas de leitura e de intervenção, sendo que a simples definição do conceito, pode tornar-se numa tarefa difícil, até mesmo, algo ciclópica:

“O poder tem sido estudado como uma variável independente, originando resultados tais como a dominação, e ao mesmo tempo tem sido analisado como uma variável dependente, frequentemente o resultado da dependência ou da centralidade. O poder tem sido perspectivado como funcional nas mãos dos gestores que o utilizam no sentido de alcançar os objectivos organizacionais, e disfuncional nas mãos daqueles que desafiam esses objectivos e procuram promover os interesses pessoais. O poder tem sido visto como um meio através do qual é criada a legitimidade, tal como a personificação das acções ilegítimas. O poder tem sido equiparado a algo que está presente nos arranjos organizacionais, através do qual a legitimidade se manifesta, tal como a acções informais que influenciam os resultados organizacionais. Tem sido estudado como um foco de conflito, tal como um meio para prevenir o conflito. Tem sido definido como um recurso que é deliberada e conscientemente mobilizado para satisfazer os interesses pessoais (...), tal como um sistema de relações desinteressado, mas que alguns grupos, embora inadvertidamente, beneficiam. Tem sido visto como um acto intencional ao qual pode, claramente, ser atribuída uma causalidade, tal como um não intencional e imprevisível jogo de mudança. O estudo do poder originou um foco comportamental, para alguns investigadores, tal como um foco atitudinal e ideológico para outros. O poder tem sido criticado por ser repressivo e aplaudido por ser produtivo. Apesar de tudo, existe muito pouco acordo!” (pg. 382).

Em função do exposto, e muito embora se registre uma imensa profusão de propostas e sabendo de antemão que a complexidade do conceito não se confina no espalhamento de uma única definição (Wrong, 1968; Barbalet, 1985), a proposta de Robert Dahl⁹ (1957) é, seguramente, uma das conhecidas e referenciadas na literatura da especialidade,

⁹ Embora não se enquadre nos objectivos deste trabalho de investigação efectuar uma análise detalhada e exaustiva do estudo do poder e respectivas definições, julgamos importante notar que este constructo tem sido conceptualizado à volta de três diferentes, contudo relacionadas, *versões* de poder:

1. O poder como uma *propriedade dos indivíduos*, definido através da identificação das fontes e/ou bases do poder, algumas estruturais, outras individuais, e que são utilizadas no sentido de influenciar os outros.
2. O poder como uma *propriedade da relação* desenvolvida entre os membros da organização, que surge da crença dos indivíduos acreditarem ou não que os outros possuem específicas bases de poder (Emerson, 1962; Hickson *et al.*, 1971; Crozier e Friedberg, 1977).
3. O poder como uma *propriedade imbuída* nas estruturas, regulamentos, relacionamentos e normas da organização, que se vai perpetuando por meio das rotinas e desigualdades de poder (Wrong, 1968; Lukes, 1974; Buchanan e Badham, 1999).

sugerindo que o poder envolva habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que de outro modo não faria, mas sem que o primeiro tenha modificado o seu comportamento ou feito algo que antecipadamente não tencionasse fazer.

O retrato anteriormente desenhado replica-se quando pretendemos conferir o significado da política nas organizações. A política nas organizações – regra geral, circunscrita à análise dos comportamentos políticos, é numa das suas acepções mais simplistas, equiparada ao exercício do poder (Miles, 1980) uma vez que “ter uma boa base de poder não é suficiente, o indivíduo tem que agir” (Mintzberg, 1983: 25). No entanto, julgamos que pela centralidade que este constructo ocupa no presente trabalho e pela celeuma e controvérsia que tem suscitado junto daqueles que se dedicam ao seu estudo, urge esmiuçar e apresentar algumas das mais importantes e variadas propostas efectuadas, até porque o investimento efectuado a este nível não produziu uma compreensão integrada do fenómeno, nem captou a sua real complexidade (Drory e Room, 1988 e 1990). Por essa razão Bacharach e Lawler (1998) afirmaram que a conceptualização do fenómeno em si é talvez o “problema mais perverso com o qual os investigadores se deparam” (pg. 68), uma vez que é extremamente difícil demarcar quais são os domínios e as fronteiras da política organizacional; quais são os comportamentos e acções que não são abrangidos por essa terminologia; e que bitola podemos utilizar para discernir o que é e o que não é acção política.

Quadro 2. Definições de política organizacional e comportamento político, literatura ilustrativa.

DEFINIÇÕES POLÍTICA	AUTORES
Política refere-se à exploração de recursos, físicos e humanos, com o intuito de se alcançar um maior controlo junto dos outros.	Burns (1961)
Política organizacional é a gestão da influência orientada no sentido de obter fins não sancionados pela organização, ou alcançar fins que são sancionados pela organização, mas que foram obtidos por meios não sancionados pela organização.	Mayes e Allen (1977)
Política organizacional envolve intencionais actos de influência com o intuito de aumentar ou proteger os interesses pessoais dos indivíduos ou dos grupos.	Allen, Madison, Porter, Renwick e Mayes (1979)
O comportamento político é a actividade dos membros organizacionais, quando eles utilizam recursos escassos para aumentar ou proteger a sua parte.	Frost e Hayes, 1979

Política organizacional são os esforços manifestados pelos indivíduos e grupos que fazem parte da organização na tentativa de mobilizar apoio (ou oposição) para as estratégias organizacionais, políticas ou práticas na qual eles têm uma parte de interesse.	Bacharach e Lawler (1980, 1998 e 2000)
O comportamento político é a utilização da influência não racional na tomada de decisão.	Miles (1980)
Política organizacional envolve todas as actividades manifestadas dentro da organização e que se destinam a adquirir, desenvolver, e utilizar o poder e outros recursos com o intuito de obter os resultados pretendidos em situações onde existe incerteza ou discórdia acerca das opções a tomar.	Pfeffer (1981)
O comportamento político são as actividades que não são requeridas da parte da organização, mas que influenciam, ou procuram influenciar, a distribuição de vantagens e desvantagens dentro da organização.	Farrel e Petersen (1982)
Política diz respeito ao comportamento dos indivíduos ou grupos, comportamento esse que é informal, ostensivamente paroquial, tipicamente divisivo, e acima de tudo, ilegítimo – não sendo sancionado pela autoridade formal, aceite ideologicamente, ou certificado.	Mintzberg (1983)
O comportamento político dentro das organizações caracteriza-se por: envolver uma tentativa de influenciar socialmente; ser discricionário; promover ou proteger os interesses pessoais de um indivíduo ou grupo; ameaçar os interesses pessoais dos outros indivíduos ou grupo.	Porter, Allen e Angle (1983)
Política organizacional diz respeito a actos intencionais de influência levados a cabo pelos indivíduos ou grupos com o propósito de aumentar ou proteger os seus interesses pessoais quando os diferentes cursos de acção entram em colisão.	Gray e Ariss (1985)
Política nas organizações diz respeito ao comportamento não formalmente sancionado pela organização, mas que produz conflito e desarmonia no ambiente de trabalho ao colocar indivíduos/grupos uns contra os outros, ou até mesmo contra a organização.	Ferris, Russ e Fandt (1989)
Política é a capacidade de um indivíduo persuadir outro a fazer algo que este de outro modo não faria, mas conseguindo-o através de uma alteração no seu próprio comportamento, de modo a acomodar a posição do outro indivíduo.	Prasad e Rubenstein (1992)
Política organizacional é o estudo de quem obtém o quê, quando e como.	Lasswell in Bell, Walker e Willer (2000)

Uma das mais célebres tipologias surge pelas mãos de Mayes e Allen (1977). No entender destes investigadores, uma correcta definição de política organizacional deve cumprir um conjunto de determinados requisitos, senão vejamos: em primeiro lugar, deve abarcar o nível de análise micro e macro, envolvendo os fenómenos individuais e

organizacionais. Em segundo lugar, deve ser passível de transposição a todos os processos de decisão. Finalmente, deve ser capaz de discriminar com clareza quais são as acções que podem ser rotuladas de comportamentos políticos e quais as que não são.

Em função dos requisitos anteriormente referidos, Mayes e Allen (1977) identificaram como sendo dimensões cruciais da política organizacional os *meios* (meios que os actores organizacionais manuseiam para influenciar os outros e assim alcançarem o que pretendem) e os *fins* (resultados alcançados pelos indivíduos) de *influência* que são sancionados pela organização e também aqueles que não são organizacionalmente penalizados (quadro 3). Esta tipologia deu lugar à definição de política organizacional, segundo a qual: “é a gestão da influência orientada no sentido de obter fins não sancionados pela organização, ou alcançar fins que são sancionados pela organização, mas que foram obtidos por meios não sancionados pela organização” (pg. 675).

Quadro 3. Dimensões da política organizacional, construído a partir de Mayes e Allen (1977).

Meios de influência		Fins de influência	
Sancionados pela org.	Sancionados pela org.	Não sancionados pela org.	
	Comp. não políticos No trabalho	I	Comp. políticos disfuncionais II org.
Não sancionados pela org.	Comp. políticos potencialmente funcionais para org.	III	Comp. políticos disfuncionais IV org.

Na esteira de Mayes e Allen (1977), também Drory e Room (1988 e 1990) propuseram-se examinar o significado de política organizacional, identificando os elementos (noções) que são comuns às diferentes conceptualizações existentes na literatura¹⁰. Para eles, pese embora o relativo consenso que existe quanto ao facto do comportamento político envolver uma tentativa de influenciar os outros, a actividade política não pode ser contida a um único nível de análise, vislumbrando-se na esfera individual, grupal e

¹⁰ Através da revisão da literatura Drory e Room (1988 e 1990) encontraram cerca de dez diferentes conceitos ou elementos comuns e presentes na grande maioria das definições analisadas, são elas: comportamento auto – interessado; acções contra a organização; distribuição de recursos ou vantagens; aquisição de poder; tentativa de influência; tácticas de poder; comportamento informal; motivos ocultos; conflito; incerteza na tomada de decisão.

organizacional, uma vez que não lidamos exclusivamente com a acção desgarrada de apenas um indivíduo, mas também com a liderança colectiva, os grupos, a formação de coligações, o envolvimento organizacional na política eleitoral, entre outros. Para além disso, os indivíduos e os grupos embora partilhem a mesma realidade e os mesmos tópicos de interesse, acabam por vivenciá-los e resolvê-los de modos diferentes.

O quadro 4 sumaria os três principais elementos definidores da política organizacional, no que diz respeito aos *propósitos* (objectivo do comportamento), *meios* (comportamento em si) e *circunstâncias* (características situacionais), levando os autores a concluir que nem todo o comportamento manifestado nas organizações pode ser apelidado de político. O comportamento pode ser definido como sendo político se, por um lado, a motivação servir apenas os interesses pessoais no que diz respeito ao alcance de poder e recursos, lesando os objectivos da organização. Por outro lado, se envolver a utilização informal do poder e da influência com o intuito de satisfazer os objectivos e motivos ocultos. Finalmente, o comportamento político emerge mais facilmente em situações caracterizadas pela incerteza, conflito e resistência¹¹.

Quadro 4. Elementos definidores do comportamento político, construído a partir de Drory e Room (1988 e 1990).

PROPÓSITOS	São auto - serventes. Acções contra a eficácia e objectivos da organização. Preocupação com a distribuição de recursos e vantagens. Comumente, envolve comportamentos relacionados com o alcance do poder.
MEIOS	Utilização de tácticas de influência. Utilização de tácticas de poder. Inclui a manifestação de motivos ocultos, comportamentos informais, não relacionados com o trabalho.
CIRCUNSTÂNCIAS	Conflito e resistência na organização. Incerteza no processo de tomada de decisão.

Para além do que ficou documentado na revisão da literatura efectuada, poderíamos multiplicar os exemplos de propostas de definição de política e comportamentos políticos nas organizações – algumas delas embrenhadas em juízos de valor. Porém, e dada a

¹¹ Como podemos verificar, o estudo de Drory e Romm (1988) apesar de ser um marco e uma referência no estudo da política nas organizações acaba por circunscrever esta temática à sua faceta “feia” e pouco lícita, não identificando a sua inevitabilidade, funcionalidade e benefícios para a organização.

amálgama reinante, pensamos que mais importante do que sublinhar a discórdia será encontrar os pontos comuns às diferentes definições, assim como identificar algumas das palavras-chave:

- Embora o conceito de **influência** (sublinhado nosso) não se realize apenas no campo da política, a actividade política processa-se, regra geral, através do exercício da influência (Franklin, 1975; Mayes e Allen, 1977; Allen *et al.*, 1979; Knipis *et al.*, 1980; Pfeffer, 1980 e 1992; Farrel e Peterson, 1982; Mintzberg, 1983; Deluga, 1988; Drory e Room, 1988 e 1990; Drory e Beaty, 1991; Peterson, 2000). Para Allen *et al.*, (1979): “o estudo da política é o estudo da influência” (pg. 77) sendo que a influência do poder e as tácticas de influência são manuseadas com o intuito de alterar, modificar ou condicionar, as atitudes, os valores e os comportamentos de quem está a ser influenciado ou de quem se pretende influenciar. Uma das conceptualizações que mais ênfase dá ao papel da influência nas organizações é a de Mintzberg (1983) já que considera a política organizacional, juntamente com a autoridade, ideologia e perícia¹², como um dos grandes sistemas de influência presentes nas organizações.

De acordo com Farrel e Peterson (1982), o que verdadeiramente distingue a influência política de outros tipos de influência reside na sua **intencionalidade** (sublinhado nosso), uma vez que a actividade política implica acções pensadas, reflectidas, deliberadas, calculadas na senda de obter benefícios pessoais. Note-se que a este nível colocam-se grandes entraves operacionais, já que é extremamente difícil aferir as intenções políticas dos indivíduos pressupondo, muitas vezes, um processo atribucional da parte do observador. Conforme ilustrado por Mayes e Allen (1977), uma prenda oferecida a um chefe tanto pode representar um gesto de amizade e apreço, como pode implicar uma tentativa de suborno, pagamento de favores ou obtenção de regalias pessoais. Para que assim possam ser rotulados precisamos de descortinar os verdadeiros motivos e propósitos que estão por detrás desses comportamentos.

¹² *Expertise*, no original.

Bacharach e Baratz (1962) referem-se a esta questão ao desenvolverem o conceito de *segunda face do poder e da política*. Para eles, não obstante sejamos capazes de observar e reconhecer, em determinadas ocasiões, o exercício do poder e da política de um modo directo e visível (primeira face do poder), existem *agendas seguras* (segunda face do poder) dificilmente observáveis, acusadas unicamente através daquilo que não é discutido abertamente, ou através aquilo que é discutido de um modo indirecto. Estas agendas seguras inserem-se, de acordo com alguns investigadores (Bacharach e Baratz, 1962; Hardy, 1995, Hardy e Clegg, 1999), dentro das chamadas “nondecision making”¹³ – processo através do qual alguns assuntos são excluídos da tomada de decisão, acometidos ao patamar de *top secret*, permitindo o alcance de resultados que são manobrados nos bastidores. Nas palavras dos autores (1970):

“Um conjunto de valores, crenças, rituais predominantes e procedimentos institucionalizados (‘regras do jogo’) que sistemática e consistentemente operam no sentido de beneficiar certas pessoas e grupos às expensas de outros. Aqueles que beneficiam são colocados numa posição favorável no sentido de defenderem e melhor promoverem os seus interesses” (pg. 43-44).

Com uma postura bastante critica, Lukes (1974) identifica, ainda, a presença de uma terceira dimensão de poder, muito mais subtil e imperceptível (e por vezes, muito mais perturbadora) e que diz respeito à habilidade para gerir sentidos, partilhar percepções, preferências e cognições. Materializa-se na capacidade para definir a realidade dos outros de modo a que seja interpretada e internalizada “como se duma ordem divina (benéfica) se tratasse”; ou então “para que (os indivíduos) não consigam ver ou imaginar alternativas substitutas àquela realidade” (Lukes, 1974: 24). Na esteira de Marx, Lukes (1974) pretende relembrar-nos que os sistemas não são constituídos apenas por indivíduos que escolhem os seus actos de livre vontade muito pelo contrário, eles são socialmente estruturados, cultural e institucionalmente determinados – “os homens fazem a sua história, mas não a fazem tal como gostariam. Não a fazem perante as circunstâncias por eles escolhidas, mas perante as

¹³ Por se tratar duma expressão idiomática optámos por manter o termo original.

circunstâncias encontradas, dadas e transmitidas do passado” (Marx *in* Kearins, 1996: 9).

No entendimento do autor, esta face “dissimulada” de poder é razão explicativa daquilo que apelidou de *quiescence*¹⁴ política e que se consubstância nas seguintes questões: - Porque razão existe poucas greves? Porque razão não surge mais conflitos nas organizações? Porque razão os trabalhadores aceitam passivamente directivas que vão contra os seus interesses? Exposto desta forma, a inacção pode ser o resultado de uma forte imposição de poder, logo: “ (...) podemos ser enganados, persuadidos, coagidos e manipulados dentro da aparente inactividade política” (Saunders *in* Hardy, 1995: XVII). Na esteira de Lukes (1974), Hardy (1995) reconheceu a forte presença do poder e da política nos pressupostos inconscientes dos valores, tradições, culturas e estruturas organizacionais, sumariando da seguinte forma as várias facetas do poder: poder sobre os recursos; poder sobre os processos e poder sobre o significado.

Para além da questão da intencionalidade, a **direcção** (sublinhado nosso) da influência política tem-se mostrado uma área de estudo bastante frutuosa e prometedora. A este nível existem conclusões para todos os gostos. Se é verdade que os primeiros trabalhos que se debruçaram sobre esta temática circunscreveram o estudo da influência a uma análise unidireccional – nomeadamente à influência que é exercida pelos líderes junto dos subordinados (Bass, 1981 e 1985) trabalhos posteriores vieram confirmar que ela pode manifestar-se em várias sentidos: horizontal, vertical e lateral, (Franklin, 1975; Knipis *et al*, 1980; Farrel e Peterson, 1982; Cobb, 1986; Yukl e Falbe, 1992; Sussman *et al.*, 2002; Yukl, 1998 e 2006). Esta ratificação não é, de todo, surpreendente dada a importância e visibilidade que o trabalho em equipa tem ganho nas organizações contemporâneas. Ao analisar o tipo de relação existente entre as mensagens políticas, os canais escolhidos e os alvos da influência, Sussman *et al.*, (2002) concluíram que a probabilidade dos indivíduos

¹⁴ Por se tratar duma expressão idiomática optámos por manter o termo original. No entanto, o autor refere-se ao termo para exprimir *inactividade política*.

intensificarem os comportamentos políticos, optarem por utilizar uma comunicação estratégica e adoptarem tácticas menos éticas é maior quando o objecto da influência é os pares. A informalidade subjacente ao relacionamento, faz com que as regras sejam menos explícitas, escapando, por isso, ao controlo organizacional.

- A existência de **interesses e objectivos divergentes** (sublinhado nosso) entre os indivíduos é outro dos vectores despoletadores de comportamentos políticos no seio organizacional, pressupondo uma dose de **conflitualidade** (sublinhado nosso) (Cyert e March, 1963; Tushman, 1977; Pfeffer, 1980 e 1992; Mintzberg, 1983) **resistência e oposição** (sublinhado nosso) entre as partes envolvidas (Weber, [1918] 1968; Hindess, 1982; Barbalet, 1985; Sawicki, 1995).

O conceito de resistência e oposição ocupa aqui um lugar preponderante. Frost e Hayes (1979) consideram ser esta a peça que faltava para completar o *puzzle* da análise da política nas organizações. Neste quadro, o que caracteriza um comportamento político não é seu conteúdo, mas a resistência e oposição que consegue gerar junto do alvo da influência vislumbrando-se, entre as partes envolvidas, um diferencial no que diz respeito aos meios, fins e circunstâncias (Drory e Room, 1990). Barbalet (1985), na esteira de Frost e Hayes (1979), ao efectuar um exame detalhado acerca da relação entre o poder, a política e a resistência, aduziu que estes conceitos, embora substantivamente distintos, estão profundamente imbricados. No seu entender, todas as relações de poder (mesmo aquelas que são legitimadas) implicam uma dose de aceitabilidade da parte de quem está a ser alvo desse poder, mas também implicam uma porção de resistência logo, sem a possibilidade de resistência, o exercício do poder e da política tornam-se actividades absolutamente estéreis. Foucault (1977) e Clegg (1988b) têm uma formulação semelhante quando afirmam que “onde há poder há resistência e, contudo, ou talvez por isso mesmo, esta nunca está em posição de exterioridade relativamente ao poder” (Foucault, 1977: 44),

ou então “o poder e a resistência raramente existem um sem o outro” (Clegg, 1988b: 208)¹⁵.

Buchanan (1993; em parceria com Badham, 1999) ao centrar o seu objecto de estudo nos processos de mudança organizacional acrescenta que, em muitas ocasiões, a resistência à mudança poderá ser o único mecanismo que alguns indivíduos têm ao seu dispor para exercer poder, encontrando no cinismo organizacional uma das mais encapotadas formas de lhe dar corpo.

Assim, e tendo em conta o que acabou de ser discutido, aponta-se como um dos principais preditores de comportamento político a percepção de um conflito de interesses. Esses interesses tendem a reflectir um conjunto complexo de objectivos, valores, desejos, expectativas, e áreas de importância que o indivíduo deseja preservar, ampliar, proteger ou atingir e que no terreno da política organizacional andam à volta de, basicamente, três domínios interligados e relativos ao *cargo* (referentes ao trabalho que se está a desempenhar) à *carreira* (aspirações e expectativas em relação à sua vida profissional) e à *vida pessoal* (pressupostos básicos, estilo de vida, vida familiar, interesses fora da organização) (Morgan, 1996). Conforme ilustrado na figura 1, os diferentes domínios tendem a interagir uns com os outros (áreas sombreadas), o que faz com que a relação com o trabalho, mesmo antes dos actores organizacionais levarem em linha de conta a existência e as acções dos outros membros organizacionais, seja por inerência uma relação política¹⁶.

¹⁵ Reflectindo a multiplicidade e dissemelhança de opiniões existentes no estudo de poder, veja-se a posição contrária de Crozier (1967), Giddens (1984) e Friedberg (1993). Para eles, contrariamente ao que se poderia supor, poder e cooperação não são contraditórios. Desta forma, o poder engloba tanto situações de cooperação, como situações de conflito, de tal maneira que, por vezes, a cooperação poderá ser conflitual sem por isso deixar de ser cooperação. Giddens (1984) entende que a ligação entre o poder e o conflito é contingente, já que o exercício do poder arrastar conflitos, mas a presença de um conflito não é suficiente para qualificar uma relação como sendo de poder.

¹⁶ Para melhor compreendermos em que medida os três domínios podem confluir considere-se o seguinte exemplo: um indivíduo pode estar altamente empenhado com a organização, ser ambicioso e estar também muito envolvido com a sua família. Na sua experiência no trabalho, pode almejar gerir adequadamente os três domínios: fazer um bom trabalho, subir na organização e atingir um equilíbrio bastante razoável entre o trabalho e o lazer. Em algumas situações, os três aspectos podem coincidir no entanto, são frequentes os casos em que apenas duas esferas de interesse são compatíveis ou então não estabelecem relação entre si. De resto, esse equilíbrio é incerto, muda incessantemente.

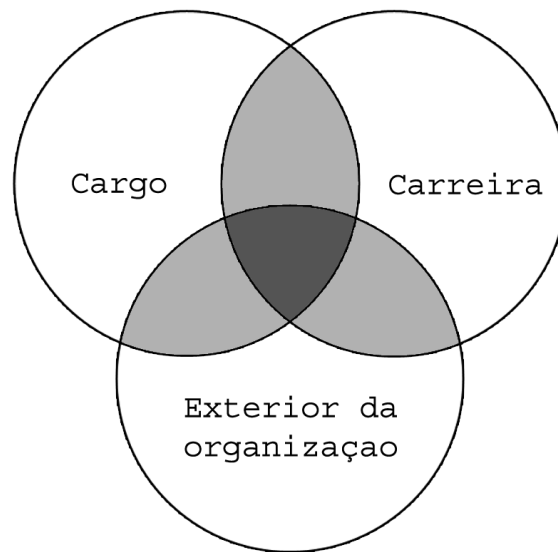


Figura 1. Interação dos domínios cargo, carreira e vida pessoal, construída a partir de Morgan (1996).

O conflito de interesses e o conteúdo político aumenta quando se reconhece a existência de outros actores podendo culminar num conflito efectivo sempre que uma das partes envolvidas actue numa lógica *distributiva* (também designada de lógica *bad guy - good guy*) (Lewicki *et al.*, 1999), no sentido de que a consecução dos seus interesses pessoais implica a subjugação e a anulação dos interesses dos outros, ainda mais quando ao longo do processo são aplicadas táticas e manifestados comportamentos que a parte lesada considera de inaceitáveis.

Talcott Parsons (*in* Barbalet, 1985) em “O problema de lidar com a resistência” esclarece que a relação entre poder, política, resistência e conflito não é tão linear como alguns investigadores apregoam, uma vez que o surgimento do conflito está altamente dependente das estratégias e formas adoptadas pelos interlocutores envolvidos tanto para exercer o poder como para lhe resistir.

Destaque-se que a abordagem política das organizações, muito embora esteja devidamente documentada acerca do potencial “lado negro do conflito” em ambientes organizacionais e providencie estratégias no sentido controlar e amenizar a sua disfuncionalidade, faz do conflito¹⁷ uma das suas principais bandeiras ao colocar a tónica nas diferenças e assimetrias de objectivos e preferências entre os actores/grupos organizacionais e ao concentrar-se no modo como essas diferenças são resolvidas. De acordo com Tushman (1977), o conflito, a desarmonia, e os processos levados a cabo contra a cooperação organizacional – outrora negligenciados e tidos como aspectos de somenos importância na análise do comportamento organizacional – são agora maduramente integrados e estudados. A organização política é um todo que congrega e reflecte todos os interesses conflituosos, ao invés de os omitir ou ignorar.

- O comportamento político abarca um conjunto de **actividades que estão para além do papel** (sublinhado nosso) atribuído formalmente aos actores organizacionais. Essas acções tendem a desenvolver-se predominantemente no seio da **organização informal** (sublinhado nosso) escapando, por isso, mais facilmente às malhas das **sanções organizacionais** (sublinhado nosso) (Mayes e Allen, 1977; Mintzberg, 1983; Vrendenburg e Maurer, 1984; Zanzi e O'Neill, 2001). A ideia de que a política é uma actividade exercida *off the record*, fora do esquema e rede de relações estabelecidas pela estrutura formal da organização tem sido, teórica e empiricamente, atestado pelos diversos estudos que vêm sendo publicados (Farrel e Peterson, 1982; Narayanan e Fahey, 1982). Porém, convém frisar que nem todos os comportamentos e actividades que ocorrem na “clandestinidade” da informalidade são políticos, se assim fosse correríamos o risco de estar a “misturar no mesmo saco” positivas manifestações de cidadania organizacional, comportamentos altruístas, *prosociais* e extra – papel com actividades ilegais, comportamentos maquiavélicos e anti-sociais. Por exemplo, um trabalhador que nutra um elevado envolvimento e empenhamento afectivo para com a organização e que faça esforços extra com o intuito de ajudá-la a melhorar o seu

¹⁷ Baldrige (1971) sugere a noção de *conflito estratégico*.

desempenho – esses comportamentos podem não ser de natureza política, pelo contrário podem ser o resultado de um forte vínculo emocional ou gratidão que o indivíduo desenvolveu em relação à mesma. Por seu turno, conforme demonstrado empiricamente por Sussman e Vechio (*in* Drory e Romm, 1990), a motivação no trabalho é uma manifestação de influência social a que os agentes organizacionais recorrem quando necessário.

Resta acrescentar que, de acordo com alguns estudiosos (Allen *et al.*, 1979; Pfeffer, 1981), o facto da política organizacional comportar a **ocultação dos verdadeiros motivos** (sublinhado nosso) que regem a acção, faz com que tenha actuação privilegiada no palco da informalidade.

Embora a esmagadora maioria dos estudos atribuam à organização informal a exclusividade da acção política, é de suma importância frisar que existem decisões e comportamentos que são tomados sobre a égide da formalidade – facto que os torna particularmente eficazes politicamente e, porque *mascarados*, particularmente perigosos para a organização. Para Cabral – Cardoso (1995), é justamente a aparência técnica, científica e formal dos instrumentos utilizados na tomada de decisão que permitem camuflar a potencial utilização política, logo colocada acima de qualquer suspeita. Pfeffer (1981) argumenta que essa racionalidade é usada quase como uma *religião* nas organizações formais, facto que serve de apanágio justificativo para a tomada de decisões políticas. Desta forma, parece claro que se o actor político for hábil ao salvaguardar os seus verdadeiros motivos e a sua actuação por detrás do escudo da formalidade, mais eficaz ele será politicamente.

De acordo com Mintzberg (1983), o que realmente força o sistema político – tão egoísta e divisivo – a “disfarçadamente” alinhar desde o ponto de vista organizacional aquando do processo de tomada de decisão, é a necessidade que ele tem em operar sob a égide da racionalidade. Quer isto dizer que, independentemente do quão egoísta possa ser uma acção ou comportamento, ela deve ser apresentada como algo que vai

ao encontro dos objectivos e do bem-estar organizacional. Burns (1961) expõe esta mesma ideia da seguinte forma:

“É impossível neste momento não fazer uma referência às observações feitas por F. M. Cornford no *Guia para o jovem político*. Existem dois tipos de proposições, as minhas e as tuas. As minhas, são propostas para o bem-estar comum que implicam (muito contra a minha vontade) a ascensão de alguns dos meus amigos, ou então (ainda muito mais contra a minha vontade) a minha ascensão. As tuas propostas são intrigas insidiosas promovendo a tua ascensão e a dos teus amigos, que pretendes fazer passar por propostas benéficas para o bem comum” (pg. 260).

- Tal como aqui já foi largamente discutido, existe um vasto espectro de investigadores que consideram a **disfuncionalidade** (sublinhado nosso) como um elemento caracterizador do comportamento político, altamente prejudicial para a concretização dos objectivos organizacionais (Pettigrew, 1973), foco de ineficácia e patologias organizacionais situando-se para além dos limites da **legitimidade organizacional** (sublinhado nosso) (Mayes e Allen, 1977; Mintzberg, 1983). Também a este nível somos confrontados com dificuldades no que diz respeito ao balizamento de fronteiras rigorosas entre o que pode ser considerado de legítimo e ilegítimo, já que estamos a lidar com um **fenómeno perceptivo** (sublinhado nosso) altamente subjectivo (Ferris *et al.*, 1989 e 1996; Vigoda e Cohen, 2002) que pode reflectir ou não a realidade organizacional. Tal como Gandz e Murray (1980) notaram: “a política organizacional é um estado de espírito” (pg. 248) logo a colocação dessa marca está dependente do momento, das circunstâncias e dos indivíduos envolvidos.

Frost e Hayes (1979) e Pfeffer (1981) argumentam que a legitimidade é uma temática organizacionalmente disputada, já que o estabelecimento dos seus limites é parte integrante do jogo político, sendo estipulado pelos detentores do poder organizacional. Acrescente-se os relatos de acções políticas ilegítimas que são intencionalmente levadas a cabo com o intuito de legitimar uma dada política (Elsbach e Sutton, 1992), ou então, o facto dos actores organizacionais manifestarem acções políticas ilegítimas através de “legítimos sistemas de influência” (Mintzberg, 1983: 186) – referimo-nos concretamente à autoridade, normas organizacionais e

perícias¹⁸. De resto, a este nível Mintzberg (1983 e 1990) protagoniza uma das abordagens mais acutilantes já que entende todas as situações e condições de visibilidade de comportamentos políticos como sendo perpassadas pela ilegitimidade dos diferentes tipos de jogos políticos: jogo da insubmissão; jogo para parar a insubmissão; jogo do apadrinhamento; jogo da construção de alianças; jogo da construção de impérios; jogo do orçamento; jogo da competência especializada; jogo do autoritarismo; jogo da batalha entre a linha hierárquica, os funcionais e o apoio logístico; jogo da rivalidade entre dois campos; jogo de candidatos a postos estratégicos; jogo de oportunidade e jogo de jovens turcos¹⁹.

Farrel e Peterson (1982) em “Padrões de comportamento político nas organizações” propõem uma tipologia que, entre outras coisas, “etiqueta” os comportamentos políticos em função da díade legitimidade – ilegitimidade. Estes investigadores entendem que a actividade política em cenários de trabalho é uma realidade insofismável, sendo que o que verdadeiramente separa a actuação política comum, rotineira, legítima da ilegítima reside no seu pendor não oficial e não autorizado. Assim sendo, são apelidados de ilegítimos todos os comportamentos políticos extremos que violem as regras do jogo impostas pela organização, inserindo-se neste rótulo: a sabotagem, os protestos simbólicos (por exemplo: comportar-se ou vestir de um modo pouco ortodoxo pode ser um sinal de protesto contra a organização), os distúrbios, os motins, as ameaças, as denúncias²⁰ (por exemplo: quando determinados indivíduos tornam públicas algumas das práticas ilegais, irresponsáveis e pouco éticas que são praticadas no seio da organização e que prejudicam o interesse público) e a deserção²¹ (por exemplo: quando um trabalhador abandona a organização, desvia clientes e monta um negócio semelhante).

¹⁸ *Expertise*, no original.

¹⁹ Estes jogos políticos serão discutidos com maior pormenor aquando das tácticas de influência política.

²⁰ *Whistleblowing*, no original.

²¹ *Defections*, no original.

Também Porter, Allen e Angle (1983) se interessaram sobre esta questão. Para eles, o comportamento político ilegítimo²² comporta todas as acções discricionárias de influência social, isto é, todas aquelas que se situam fora das zonas comportamentais prescritas ou proibidas pela organização formal²³.

Importa sublinhar que embora a vertente disfuncional e ilegítima da política seja prevalecente, podemos encontrar na literatura da especialidade posturas alternativas. De acordo com Hardy (1995), embora a *perspectiva funcionalista* veja a política como o resultado de acções, ataques ilegítimos e disfuncionais que se jogam fora das estruturas da legitimidade, existem diferentes conceptualizações que podem ser encontradas na tradição crítica Marxista/Weberiana. Os investigadores que se inserem dentro deste último veio de estudo consideram que o poder e a política está imbuída nas estruturas e processos formais da organização originando formas de dominação (*'herrschaft'* - (Weber, [1918] 1968), enquanto que as acções que são levadas a cabo para desafiar a dominação são focos de resistência. Estas ideias contrastam grandemente com a perspectiva funcionalista que vê os arranjos organizacionais não como estruturas de dominação, mas como autoridade formal, legítima e funcional.

- Uma das ideias mais enraizadas na revisão da literatura efectuada, diz respeito ao facto da actividade política ser **auto-interessada** (sublinhado nosso) (e interesseira) (Allen *et al.*, 1979; Gandz e Murray, 1980; Mintzberg, 1983; Ferris *et al.*, 1989). Subjacente a esta designação está a tentativa de influenciar a distribuição de vantagens e perdas com vista a satisfazer apenas os interesses próprios, comprometendo os objectivos e a eficácia organizacionais. Neste caso, descrevemos indivíduos com uma actuação eminentemente calculista, egoísta e interessada,

²² Porter, Allen e Angle (1983) equiparam a actividade política ilegal a actividade política ilegítima. No entanto, estes deverão ser considerados conceitos distintos já que ao passo que os comportamentos ilegítimos poderão ser assimilados e tolerados por algumas organizações, as acções ilegais são organizacionalmente inaceitáveis.

²³ Realce-se que a presente proposta é considerada como sendo das poucas que consegue delinear uma linha objectiva entre os comportamentos formais, rotineiros, presentes na descrição formal da tarefa e os comportamentos ilegais.

fazendo da satisfação dos seus interesses pessoais o centro das suas preocupações, excluindo e ignorando o benefício dos outros indivíduos ou então, provocando o seu prejuízo. Tal como Porter *et al.*, (1980) afiançaram, o comportamento político é, por definição, um excessivo conjunto de actividades competitivas que ameaçam os interesses dos outros.

Para além de se debater com a excessiva e desencontrada pletora de propostas de definição (ilustrada anteriormente), a abordagem política das organizações padece de outras imprecisões conceptuais – o que lhe dificulta o alcance da maturidade teórica e operacional. Um dos equívocos mais frequentes diz respeito à correspondência indiferenciada entre influência e política que alguns investigadores teimam em efectuar.

É um facto que a influência ocupa um lugar de destaque na abordagem política das organizações – o que se materializa na presença assídua nas definições de política e comportamento político e na apologia da sua utilização. Por exemplo, Galbraith (1985) defende no seu livro *Anatomia do poder* que dadas as características das organizações contemporâneas, o recurso às estratégias de influência (principalmente à persuasão) torna-se numa ferramenta decisiva para sustentar o exercício da autoridade, do poder, da política e da liderança²⁴. Semelhantes ilações já haviam sido avançadas, dois anos antes, por Rosabeth Moss Kanter. Em *The Change Masters*, Kanter (1983) esclarece que os processos de mudança e inovação organizacionais implicam o entendimento e gestão apurada do terreno político, logo a sua implementação e o seu êxito está dependente da habilidade que a organização demonstra para criar sistemas de influência não assentes no pilar da autoridade.

Mintzberg (1983), ao partir da noção de *poder de referência* de French e Raven (1959), conclui que o *saber-fazer político* está profundamente imbricado no modo como a influência é exercida. Trata-se da aptidão e capacidade para convencer os outros a utilizar

²⁴ Ao nível da liderança organizacional a *influência idealizada* e o *carisma* (Bass, 1985 e 1999) são apontadas como duas das mais relevantes ferramentas de influência que auxiliam os líderes a actuar na senda da excelência, projectando a organização para a mudança, alcançando elevados níveis de adesão ao projecto organizacional e eficácia organizacional.

os recursos, os meios de informação, o saber técnico, os sentimentos, a energia, “a dar-se conta daquilo que é preciso ou organizar alianças” (pg. 63) – mesmo assim, é um erro crasso estudar estes fenómenos como senso iguais, detentores das mesmas idiossincrasias, quando existem diversas formas e manifestações de influência possuidoras de uma natureza não política. Zucker (1991) assume mesmo uma posição radical ao acentuar o total distanciamento entre a influência e a dimensão política. Para este investigador, a própria definição de influência traduz a sua natureza não política no sentido de que o influenciador pretende afectar atitudes, valores ou comportamentos, mas sem recorrer à coacção, autoridade e apontando que o alvo influenciado sinta que isso é feito na senda do seu próprio interesse.

Também Mitchell e Larson (1987) se interessaram sobre esta problemática. Na verdade, foi a confusa e incompreensível simetria (vigente na literatura) entre o poder, o comportamento político, a influência e a liderança que deram o mote para o surgimento de uma versão bastante pedagógica da demarcação conceptual de fronteiras entre os diferentes constructos (quadro 5). Partindo dos níveis de análise individual e grupal, donde emergem as relações influenciador/influenciado, o balizamento de fronteiras foi estabelecido da seguinte forma: quando um actor procura mudar o comportamento de outro actor ocorre um fenómeno designado de *poder*. Se o alvo de mudança é um grupo e o iniciador da mudança é um indivíduo, o processo recebe o nome de *liderança*. Se o influenciador for um grupo e o influenciado é um indivíduo, estamos perante um processo de *influência social*. Se o grupo é o *target* da mudança e o despoletador da mudança é igualmente outro grupo, o processo de influência recebe o nome de *comportamento político*.

Quadro 5. Classificação de poder e conceitos afins, construído a partir de Mitchell e Larson (1987)

INFLUENCIADO	INFLUENCIADOR	
	<i>Indivíduo</i>	<i>Grupo</i>
Indivíduo	Poder	Influência
Grupo	Liderança	Comportamento político

Não querendo tirar mérito à proposta anterior, é de todo o interesse chamar atenção para o facto de que o poder nas organizações pode ser exercido por indivíduos ou por grupos para influenciar outros indivíduos ou outros grupos, o que acaba por entrar em dissonância com as fronteiras traçadas anteriormente.

Por outro lado, e no que diz especificamente respeito ao poder e liderança, a literatura da especialidade adenda dois aspectos mais esclarecedores e que servem para distinguir com maior acuidade as suas fronteiras: *a compatibilidade de objectivos* e *a direcção da influência*. Relativamente à compatibilidade de objectivos, o exercício da liderança determina uma porção significativa de harmonia entre os propósitos do líder e os liderados. O poder requer interdependência e dependência. O sentido da influência é, maioritariamente, descendente no caso da liderança, enquanto o exercício do poder implica não esquecer ou omitir as influências no sentido ascendente ou lateral (Neves e Ferreira, 2002). De resto, o exercício anteriormente efectuado não anula a relação de interdependência entre os constructos já que compreender a natureza da liderança exige a compreensão da natureza do poder, porque a liderança é uma forma especial de poder (Burns, 1978), ou então Allen *et al.*, (1979) destacam que “as características de um bom político são as mesmas que conduzem a uma liderança eficaz” (pg. 82).

Apesar dos entraves em termos de clarificação conceptual, o mesmo parece não se observar quando nos situamos no campo do senso comum. Mintzberg (1983) declarou ser algo desnecessária a excessiva perda de tempo e esforço que os investigadores despendem em volta da conceptualização do poder e da política, até porque as pessoas comuns não têm qualquer dificuldade com a sua definição, sabem o que significa e dão-se conta de quem o manifesta²⁵. Desta forma, no entender de Mintzberg (1983) e Bradshaw-Campbell e Murray (1991), o que realmente importa é tomar conhecimento acerca de

²⁵ Mintzberg (1983) apoia estas afirmações no célebre trabalho levado a cabo por Salancik e Pfeffer (1977) – quando pediram a 10 directores de departamento de uma companhia de seguros para ordenarem 21 dos seus colegas de acordo com o poder que cada um exercia dentro da empresa, todos eles, com apenas uma excepção, facilmente construíram e ordenaram a lista.

quem os ostenta, quando, como e porquê – procuraremos dar resposta a essas questões nas secções seguintes.

2.3. A lente tripartida da política nas organizações

As fragilidades, as contradições, a falta de objectividade e interligação esgrimidas anteriormente criam as condições necessárias ao nascimento de diferentes abordagens ao estudo do comportamento político, perfilhando posturas, temas, pontos de vista, níveis de análise e metodologias de investigação distintas. É notório que apesar do desenvolvimento e surgimento de múltiplas perspectivas, o investimento produzido a este nível está ainda longe de fornecer uma compreensão sistemática e holística do fenómeno. Com excepção de poucos casos (por exemplo, Allison (1971) e Bradshaw-Camball e Murray, 1991) as investigações “teimam” em adoptar apenas uma única lente de análise o que, inevitavelmente, faz com que determinados aspectos do poder e do comportamento político sejam negligenciados.

O estudo do comportamento político nas organizações tem, de acordo com o esquema paradigmático concebido por Burrell e Morgan (1979)²⁶, sido dominado pela prevalência de dois grandes veios de investigação: o *funcionalista* e o *interpretativo*. O primeiro,

²⁶ O esquema paradigmático de Burrell e Morgan (1979) é uma referência na literatura da especialidade, providenciando valiosos *insights* para o estudo e a compreensão do comportamento e política organizacional. Para os investigadores, as organizações podem ser compreendidas como mini-estados em que o relacionamento entre os indivíduos e a sociedade caminha lado a lado com o relacionamento entre os indivíduos e a organização. Desta forma, as organizações podem ser caracterizadas a partir dos seguintes termos *unicista*, *pluralista* e *radical* – estes três quadros de referência podem coexistir na mesma organização:

- A organização *unicista* coloca ênfase na busca dos objectivos comuns. O conflito é visto como um fenómeno raro e disruptivo. O papel do poder na vida organizacional é praticamente ignorado, pelo que a autoridade, o controle e a liderança são os meios eleitos para legitimar a ideia de que os objectivos e os interesses comuns têm que ser atingidos.
- A organização *pluralista* coloca ênfase na diversidade do indivíduo e dos seus interesses. O poder é uma variável crucial, através do qual os conflitos de interesses são negociados e resolvidos. A organização é perspectivada como uma pluralidade de detentores de poder obtido a partir de uma pluralidade de fontes.
- A organização *radical* coloca a tónica na natureza de “classes” contraditórias de interesses. Neste caso, a organização é vista como um campo de batalha onde forças rivais lutam com o fito de atingir fins largamente incompatíveis. O poder é visto como um fenómeno desigualmente distribuído que segue a divisão de classes, estando as relações de poder muito próximas de amplos processos de controle social, como é o caso do controle do poder económico, sistema legal, entre outros (Burrell e Morgan, 1979; Morgan, 1996).

reunindo o maior número de adeptos, descende do paradigma funcionalista²⁷ e faz da objectividade e da racionalidade a sua bandeira. Neste sentido, o poder é perspectivado como uma realidade matematicamente explicável, objectiva, *gerenciável*, sendo a actividade política a mobilização e a faceta manifesta e visível do poder, isto é, o poder em acção.

Pela objectividade que abriga, a abordagem funcionalista supõe conhecida a identidade dos principais intervenientes envolvidos no jogo político sendo a sua influência função da posse ou controle das bases do poder. Na avaliação do poder dos actores sobre os recursos disponíveis denota-se uma tendência para enaltecer o estudo das variáveis de natureza estrutural, em particular as que se apresentam fulcrais e vitais para a organização (como é o caso do controle sobre recursos críticos; da capacidade para lidar com a incerteza; criar dependências ou tornar-se insubstituível) (French e Raven, 1959; Emerson, 1962; Crozier, 1965; Hickson *et al.*, 1971; Pfeffer e Salancick, 1978).

Em termos empíricos, os autores que se colocam nesta perspectiva tendem a restringir e a limitar o estudo do poder e do processo político aos aspectos de estratégia, de táticas políticas e das fontes do poder pelo que as investigações efectuadas neste domínio orientam-se no fito de encontrar respostas para as seguintes questões: Quem são os actores principais do jogo político? Quanto poder eles possuem? Quais são as suas bases de poder?

²⁷ Embora comunguem dos mesmos princípios básicos, a abordagem funcionalista congrega duas perspectivas de pensamento: a *pluralista* e a *racionalista*. A *pluralista* centra a sua análise no estudo dos comportamentos visíveis que os actores políticos manifestam, tais como a formação de coligações e o regateio (*bargaining*, no original). A *racionalista* simplifica, desfocaliza e retira ênfase à dimensão estrutural das fontes do poder e da política ao assumir que as principais bases de poder dos líderes/gestores de topo situam-se na legítima autoridade formal da organização e, por vezes, também na sua perícia. As restantes bases de poder não são aqui consideradas (Bradshaw e Murray, 1991). Para além disso, esta abordagem tende a conceptualizar a tomada de decisão como um processo estritamente racional, onde os elementos envolvidos dominam toda a informação existente e têm em vista o alcance dos objectivos organizacionais (March e Simon, 1958).

No meio desta obsessão *managerialista*, musculada e superficial de análise do poder e da actividade política, perde-se a capacidade interpretativa da dinâmica do comportamento organizacional sendo estas investigações absolutamente omissas no que diz respeito às peculiaridades do processo político, às suas consequências organizacionais e à existência de muitas outras fontes de poder (principalmente as menos óbvias) que ficam por identificar (Bradshaw-Camball, 1991).

Em alternativa à visão *objectivista* (Gomes, 1996) da realidade, do poder e da política organizacional e ao seu fraco pendor explicativo, o paradigma interpretativo emerge nos estudos organizacionais como uma perspectiva capaz de conferir uma maior profundidade de análise – só possível através da redescoberta dos níveis menos visíveis (mas mais reveladores) do *iceberg* organizacional e da conceptualização da “organização enquanto um corpo de pensamentos composto por seres pensantes”²⁸ (Weick, 1979: 42).

Daft e Weick (1984) definem interpretação como “o processo de tradução de eventos, desenvolvimento e partilha de uma compreensão mútua e esquemas conceptuais entre os membros da organização” (pg. 288). O que a óptica interpretativa realça é a natureza simbólica e comunicativa da vida organizacional, sendo construída, reconstruída, interpretada e reinterpretada diariamente pela acção dos actores organizacionais que dela fazem parte, que a ela dão sentido e a ela vão buscar significado (Schein, 1985). Considerada como uma das mais figuradas e atraentes manifestações de cultura organizacional (Riley, 1987) o poder e a actividade política manifestam-se e aferem-se através dos significados e interpretações dos símbolos e dos artefactos, sendo os aspectos etnográficos, a linguagem, as metáforas, os rituais, as cerimónias, as lendas, as histórias, o humor (entre outros) o objecto de estudo dos investigadores que daqui derivam relações

²⁸ De acordo com Weick (1979) a organização forma-se ao longo de três processos: (*E*)*nactment* (por não encontrarmos uma tradução consensual optámos por manter o termo original), (*S*)*elecção* e (*R*)*etenção* (*E-S-R*). *Enactment* diz respeito à actividade da organização, resulta da acção e interacção dos membros da organização. Toda esta actividade produz muita mais experiência do que aquela que os actores organizacionais são capazes de processar pelo que optam por seleccionar os elementos da experiência que consideram ser mais importantes. Os efeitos desse processo resume-se à retenção de experiências salientes num determinado esquema cognitivo organizacional.

de poder e padrões de comportamento político (Lukes, 1974; Pettigrew, 1977 e 1979; Lucas, 1987; Ferris *et al.*, 1989; Frost e Egri, 1991; Kunda, 1992; Voyer, 1994).

Visto nestes termos, o poder e a política existem na medida em que os actores organizacionais conferem aos outros actores organizacionais a possibilidade de construírem e definirem a natureza e o sentido da sua realidade, experiência pessoal e colectiva. Para Kunda (1992) mais do que a partilha conformada e desinteressada de princípios e valores organizacionais, a construção do sentido organizacional é, primordialmente, fruto do contexto político em que decorre. A construção de sentido organizacional e a criação de “estruturas intersubjectivas de significado partilham uma relação dialéctica com o poder organizacional” (pg. 56). Quer isto dizer que o poder organizacional é definido em termos da habilidade dos indivíduos e grupos para controlar e formar as interpretações que da organização emanam. Pela natureza das considerações apresentadas poderemos compreender a essência conformista, modeladora e (aparentemente) não intrusiva da cultura organizacional (O'Reilly, 1991).

Praticamente omissa no que diz respeito a temáticas como hegemonia e ideologia (Mumby, 2000), a perspectiva interpretativa acaba por negligenciar as consequências e os efeitos do comportamento político, só adquirindo alguma relevância no sentido em que os ganhos e as perdas de uma das partes envolvidas espelham o sucesso em conseguir que a sua definição da realidade foi aceite pelos outros (Cabral-Cardoso, 1996). Parte destas temáticas são abordadas nos estudos críticos do poder e política organizacional – todos de inspiração marxista e neomarxista (Mumby, 2000).

Quadro 6. Perspectivas teóricas vigentes no estudo da política nas organizações, construído a partir de Bradshaw e Murray (1991) e Mumby (2000).

PERSPECTIVA TEÓRICA	VISÃO PODER E POLÍTICA	FORÇAS	LIMITAÇÕES
Funcionalista	Tomada de decisão. Comportamento dos actores. Controlo sobre os recursos. Habilidade para criar dependências. Análise dos explícitos jogos políticos e dos processos racionais nele envolvidos.	Visão do actor eminentemente racional. Legitima a visão política das organizações.	Análise do poder e política limita-se à luta pelo alcance de recursos escassos. Ignora o poder exercido através do consenso. O papel da comunicação é periférico.
Interpretativa	Sistema normativo de partilha de significados e valores internalizados pelos actores organizacionais.	Centra-se na relação entre poder, política e significado. Faz a ligação entre a cultura, o poder e a política. Enfatiza os aspectos do poder e da política subjectivamente manipuláveis. Poder e a política são vistos como realidades socialmente construídas. Comunicação como elemento central.	Falha ao não conseguir situar e analisar o poder em grandes contextos políticos e económicos. Não apresenta uma teoria da sociedade.
Radical	Poder determinado pela estrutura social. Valores imbuídos na estrutura societal. Relações de hegemonia.	Ideologia assume um papel central na análise do poder. Alarga o modelo do poder e política nas organizações. Faz a ligação entre o poder e o consenso. Comunicação como elemento central.	Demasiados trabalhos acerca dominação e poucos sobre resistência.

Para além das duas perspectivas anteriormente assinaladas, a literatura da especialidade regista a existência de outras que, embora reúnam um grupo mais restrito de adeptos, oferecem visões críticas e alternativas do poder e da política nas organizações. Tal é o caso da perspectiva estruturalista radical²⁹ (Clegg, 1979), de inspiração marxista, e segundo a qual a questão fundamental para a actividade política nas organizações reside no controlo sobre os meios de produção ao nível societal. Os indivíduos edificam o seu “mundo social dentro de um determinado contexto, perante constrangimentos específicos e práticas previamente construídas por aqueles que controlam os recursos ou detêm autoridade legítima” (Bradshaw – Camball e Murray, 1991: 382).

Desde a perspectiva radical, o poder é determinado pela estrutura social estando por isso imbuído num conjunto profundo e inquestionável de pressupostos básicos, valores sociais, percepções e crenças, transpondo a própria estrutura da organização. Os investigadores que comungam destas ideias concentram-se na análise das táticas de manutenção do poder (por exemplo, o uso da ideologia como um mecanismo de distorção da consciência das classes dominadas) ou da sua obtenção por via revolucionária, tal como na análise das implicações da actividade política na organização para a sociedade como um todo.

Do exposto torna-se óbvio para qualquer investigador que se dedique a estas temáticas que, pese embora a maior ou menor identificação e proximidade pessoal com os veios de investigação supra apresentados, todos eles têm contributos importantes para dar pelo que o estudo do poder e da política nas organizações em muito beneficiaria da utilização conjunta de múltiplas perspectivas, níveis de análise e metodologias. Esse foi o propósito da investigação conduzida por Bradshaw-Camball e Murray (1991) que, através dum estudo de caso levado a cabo numa unidade de saúde envolvida em *ilusórios jogos*

²⁹ Do conjunto das abordagens alternativas, a estrutural radical é a mais emblemática e a que maior número de investigações produziu. Existem outras – como é o caso da *pós-moderna* e da *feminista* no entanto, têm pouco assento na literatura da especialidade. Burrell e Morgan (1979) assinalam ainda a presença de uma outra perspectiva – humanista radical – contudo, ainda se encontra numa fase embrionária. Kearns (1996) afirma que o paradigma humanista radical é muito próximo da perspectiva Foucauldiana de poder.

contabilísticos, comprovaram a importância, a riqueza de dados e a mais-valia das conclusões que advêm do cruzamento e articulação de diferentes abordagens. No entender destes investigadores, os créditos obtidos serão importantes não apenas para os estudiosos que a estas questões se dedicam mas também para os gestores organizacionais uma vez que os auxilia a melhor perceberem e diagnosticarem os eventos organizacionais.

Hardy e Clegg (1999) também se posicionaram no que diz respeito à “cacofonia” (pg. 382) reinante no estudo do poder e da política. Para eles, o estado da arte exige um momento de pausa para reflexão devendo (entre outras coisas) passar pela rejeição da concepção monolítica e unidimensional do poder e da política, providenciando uma análise plurideterminada e integrada destes fenómenos: “ao expormos o nosso trabalho a este tipo de análise tornamo-nos mais conscientes do quanto somos prisioneiros de uma rede de poder que nós próprios ajudamos a criar” (pg. 383).

Capítulo 3. Donde vem o poder? - Fontes e bases do poder.

Para conseguir agir estrategicamente, é vital que o líder saiba diagnosticar o poder dos outros jogadores (Pfeffer, 1992).

“O poder é (...) como a gravidade ou como a electricidade (...) é muito mais fácil descrever as suas consequências do que identificar a sua natureza” (Barnes, 1988: ix).

Uma das questões que assume grande centralidade na compreensão da dinâmica da política em ambientes organizacionais prende-se com o entendimento acerca da proveniência do poder, procurando saber de que forma os actores adquirem o poder, o que é que dá capacidade, como é que ele é gerado ou adquirido, donde é que ele emana, quais as suas *bases* e as suas *fontes*? Trata-se dum exercício que nos ajuda a mapear e perceber os diferentes pontos de vista dos participantes organizacionais, do modo como eles constroem o seu poder, as suas estratégias de influência e a sua actividade política.

A este nível as diferentes propostas herdadas e reflectem as clivagens imperantes no estudo do poder e política (Brass e Burkhardt, 1993) impondo, uma vez mais, uma nota de balizamento conceptual acerca do que modo como as *bases* e *fontes*³⁰ do poder são entendidas, não raras vezes sujeitas a alguns equívocos. Bacharach e Lawler (1980) assinalam as diferenças, indicando que as *fontes* do poder referem-se a factores que o indivíduo possui e cujo controle lhe confere capacidade para influenciar os outros, ao passo que as *bases* do poder dizem respeito ao processo, às condições de uso e modo como o indivíduo consegue controlar as fontes do poder.

3.1. Fontes de poder: factores individuais

Oriunda da concepção de poder enquanto uma *propriedade latente* (Buchanan e Badham, 1999), esta perspectiva tende a analisar a posse e o alcance de poder como algo indexado às características, atributos e factores disposicionais dos actores organizacionais. A este

³⁰ Para além das propostas *bases* e *fontes* de poder, existem outras (menos conhecidas) como é o caso de *kinds* (Etzioni, 1961), querendo significar tipos de poder.

nível e muito embora herdemos e identifiquemos na literatura sobre liderança um corpo teórico coeso, consolidado e integrado fornecedor de um conjunto de idiossincrasias e traços indicadores de uma gestão eficaz – resultante da teoria dos *grandes homens*, da teorias dos *traços* e em parte, das actuais propostas *transformacionais* e *carismáticas* de liderança – quando nos desvinculados desse específico objecto de análise e procuramos perceber quais as características pessoais associadas ao poder e ao politicamente eficaz em cenários de trabalho, deparamo-nos com um campo de estudo desintegrado e desarticulado composto por parques estudos empíricos e algumas suposições teóricas. Este facto não deixa de suscitar alguma perplexidade, se tivermos em conta que em toda a literatura política actual há uma “forte tendência para exagerar o papel da personalidade no exercício do poder” (Galbraith, 1985: 57), ou então o trabalho de Murray e Blessing (1994) que, após pedirem a 846 figuras ilustres da sociedade norte-americana para indicarem quais os factores chave do sucesso e eficácia dos presidentes daquele país, elegeram a personalidade e o carácter como os requisitos cruciais. Renshon (1996) expôs a relevância deste tópico do seguinte modo: “muitos dos mais importantes aspectos do desempenho dos presidentes assenta nas suas características e competências pessoais” (pg. 7).

De acordo com Mumford *et al.*, (2000a) a discriminação dos traços mais relevantes para a eficácia da liderança política é importante porque eles podem tornar-se na pedra de toque da aquisição de determinadas competências. Isto significa que uma quantidade significativa de efeitos que determinados traços exercem sobre a eficácia dos líderes se deve às competências e aos conhecimentos que estes adquirem.

Comecemos esta discussão por, de um modo genérico e recorrendo às investigações mais proeminentes, identificar quais são as peculiaridades daqueles que têm poder em ambientes organizacionais. Em “Tactics and characteristics of its actors” Allen *et al.*, (1979) através de 87 entrevistas efectuadas a gestores (30 Chief Executive Officers; 28 gestores intermédios e 29 supervisores) coligiram que, não obstante as variações observadas nos diferentes grupos, a *capacidade de argumentação e comunicação*

interpessoal; o (*parecer*)*ser sensível às necessidades e interesses dos outros indivíduos*, situações e oportunidades; a *capacidade para se relacionar com os vários elementos* (internos e externos) da organização, interpretando correctamente as normas e a cultura organizacional e agindo de forma a ser percebido não como um refractário ou causador de sarilhos mas, como alguém competente que ambiciona o bem-estar organizacional; são os ingredientes que mais se destacam.

Se interpretarmos com atenção os dados patentes no quadro 7, verificamos que dos três grupos de entrevistados, os que ocupam a posição hierarquicamente mais inferior (os supervisores) são os elementos que mais se afastam da média de respostas obtidas, conferindo e delineando uma concepção e um perfil mais populista e algo negativista dos agentes imbuídos de poder, que se materializam em características tais como a *agressividade*, a *popularidade* e a *astúcia*. Allen *et al.*, (1979) justificam, à luz da teoria da teoria da atribuição, que os supervisores por estarem apossados de menos poder na organização e terem menos possibilidades de enveredar em jogos políticos são menos generosos na atribuição de características aos indivíduos que ocupam posições hierarquicamente superiores.

Quadro 7. Características pessoais dos actores organizacionais com poder e politicamente eficazes, construído a partir de Allen *et al.*, (1979).

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS	COMBINAÇÃO GRUPOS	CEO'S	GESTORES INTERMÉDIOS	SUPERVISORES
Comunicativo/eloquente	29,9%	36,7%	39,3%	12,8%
Sensível	29,9%	50%	21,4%	17,2%
Sociável	19,5%	10%	32,1%	17,2%
Competente	17,2%	10%	21,4%	20,7%
Popular	17,2%	16,7%	10,7%	24,1%
Extrovertido	16,1%	16,7%	14,3%	17,2%
Auto-confiante	16,1%	10%	21,4%	17,2%
Agressivo	16,1%	10%	14,3%	24,1%
Ambicioso	16,1%	20%	25%	3,4%
Astuto	16,1%	13,3%	14,3%	20,7%
"Organizational man" ³¹	12,6%	20%	3,6%	13,8%
Muito Inteligente	11,5%	20%	10,7%	3,4%
Lógico	10,5%	3,3%	21,4%	6,9%

³¹ Por se tratar duma expressão idiomática optámos por manter o termo original.

Embora assumindo uma posição cautelosa³², também Pfeffer (1992) enunciou aquilo que considerou serem os mais importantes predicados para a aquisição de poder nas organizações, senão vejamos:

- *A energia, resiliência emocional, resistência e robustez física*: traduzindo-se na capacidade e força de vontade para aguentar longas e árduas horas de trabalho, vencendo e ultrapassando aqueles que são superiores em inteligência ou técnica e servindo de modelo comportamental para os demais. Num estudo levado a cabo junto de directores gerais de empresas, John Kotter (1982) revelou que a capacidade e a disponibilidade para trabalhar muitas horas caracterizavam todas essas figuras poderosas. De igual modo, Caro (1982) frisou que o sucesso de Lyndon Johnson se devia à sua enorme energia e resistência física:

“Sempre que via Johnson a subir o Capitólio, ele ia a correr (...), começava a trabalhar mais cedo do que os resto dos secretários e não parava para almoçar (...). Ele trabalhava mais do que qualquer pessoa. A cabeça dele continuava a funcionar quando os outros já estavam a descansar” (pg. 218).

Para Mintzberg (1983), o domínio e o acesso às fontes de poder contextuais tornam-se verdadeiramente incipientes e inócuas se os actores organizacionais não demonstrarem e possuírem energia e *vontade*³³ para as utilizar – sem resistência e vontade para perseverar, outras qualidades e atributos pessoais perdem o seu valor real. De igual modo, House e Baetz (1979), Ferris, Fedor e King (1994) notaram que estas são condições *sine qua non* para que os indivíduos se comportem politicamente. Note-se que a denominada *vontade política* tem assumido, nas investigações mais recentes, grande protagonismo sendo, por isso, parte integrante do modelo proposto por Ammeter *et al.*, (2002) e que surge na senda de encontrar uma coesa *teoria de liderança política*.

- *Flexibilidade e capacidade para encobrir o ego*: materializa-se na capacidade de adaptação ao contexto reinante, dando a possibilidade do actor político, após analisar e

³² De acordo com Pfeffer (1992), embora existam características individuais propiciadoras de poder político, elas devem ser sempre analisadas à luz das variáveis situacionais.

³³ *Political will*, no original.

interpretar com acuidade a informação e os dados enviados pelos outros e pela conjuntura, inflectir caminho, redefinir objectivos, alterar decisões, adoptar novas tácticas de influência e abordagens, ao invés de se agarrar às convicções pessoais, às acções que não estão a funcionar ou deixar-se conduzir pelos perigos dos envolvimento interpessoais. Pese embora a conotação negativa (amiúde traduzida por falta de carácter; falta de verdade; entre outras), esta característica afigura-se como uma importante alavanca no alcance e solidificação do poder político, nomeadamente no que se prende com o alargamento do leque de redes de influência, formação de coligações e granjeamento de aliados. Rockefeller, em entrevista a uma cadeia de televisão norte-americana, declarou que a chave do seu sucesso se devia à sua maleabilidade comportamental. Para isso, ele não poderia almejar fazer negócios apenas com aqueles que partilhassem das suas convicções pessoais; com quem estivesse de acordo ou fossem seus amigos: “exige que uma pessoa faça negócios, literal e figuradamente, com uma variedade de pessoas de muitos sistemas políticos diferentes, independentemente das suas crenças pessoais” (Pfeffer, 1992: 200). Trata-se de saber “submergir o ego” (pg. 191), construindo alianças e amizades tornando-se num jogador capaz de acolher a aprovação social.

- *Vontade para se envolver e dirimir, quando necessário, conflitos e confrontações.* Sem perder de vista as características descritas anteriormente mas tendo sempre presente a ideia de que o contexto organizacional é atravessado por uma teia de diversidades, contradições e desacordos, o actor político não se deve furtar ao conflito, ignorando-o e adoptando constantemente comportamentos esquivos. Se a situação assim o vaticinar, deve adoptar um espírito combativo, frontal, procurando dirimir os conflitos e encontrar acordos satisfatórios.

- *Sensibilidade aos outros e estilo de comunicação:* significa ser um bom intérprete de indivíduos, estar atento aos outros, compreender quem são, o que pretendem, quais são os seus interesses, trilhando o melhor caminho para os influenciar. Trata-se de saber avaliar com precisão, a disponibilidade e a resistência dos elementos organizacionais, tirando o

máximo partido das suas motivações e sensibilidades. A título de curiosidade, veja-se a frase proferida por Pfeffer (1992) acabando por resumir, com algum humor, o que acabou de ser exposto: “muitas pessoas consideram os políticos pessoas capazes de torcer os outros, o que é, em parte, verdade. Mas para torcer com êxito uma pessoa, é preciso saber onde torcer e como” (pg. 197).

Para ser bem sucedido nesta tarefa, cabe ao agente influenciador aperfeiçoar a sua habilidade para comunicar (especialmente a nível *interpessoal*), desenvolvendo consideravelmente as competências de *assertividade*, afinando a *fluência verbal* (Mumford *et al.*, 2000a); sendo *empático* (Cegela, 1981), aperfeiçoando a sua *capacidade de escuta* (Alessandra e Hunsaker, 1993), estando atento aos *sinais não verbais* daqueles que pretende influenciar (Pfeffer, 1981 e 1992), demonstrando interesse pela conversa dos outros e adaptando o seu discurso consonante as singularidades do contexto e dos ouvintes³⁴ (Mumford *et al.*, 2000a e 2000b), entre outros. A certificar estas afirmações estão um conjunto de estudos empíricos recentes: por exemplo, para Sussman *et al.*, (2002), baseados na *teoria da riqueza dos meios*³⁵, “não restam dúvidas para afirmar que os comportamentos e as táticas políticas assentam num conjunto de pistas persuasivas verbais e não verbais. A inflexão verbal, o contacto visual, a insinuação, os gestos, todos eles servem para estabelecer, aumentar ou reforçar as mensagens verbais” (pg. 326). Essas pistas persuasivas são bastante mais eficazes na interacção face-a-face do que noutro qualquer canal comunicacional como é o caso do telefone, memorandos, ou correio electrónico³⁶.

³⁴ Martin e Rubin (1994) apelidaram esta característica de *Altercentrism*, por não encontrarmos uma tradução consensual optamos por manter o termo original.

³⁵ Esta teoria assenta em duas premissas: por um lado, os meios variam na sua capacidade de assimilação das mensagens verbais e não verbais. Por outro lado, os comunicadores eficazes estão cientes desse facto e têm o cuidado de adaptar os meios às peculiaridades contextuais (Daft, 1998).

³⁶ Sussman *et al.*, (2002) verificaram que não obstante o advento e a popularidade do correio electrónico e da sua grande capacidade para estabelecer redes locais e mundiais, transmitir volumosa informação, reenviar informação, enviar mensagens anónimas (entre outras), propicie o terreno ideal para que os indivíduos se envolvam em táticas e comportamentos políticos (difícilmente controlados e sancionados), 56,4% dos inquiridos revelaram que quando as mensagens são politicamente motivadas o contacto face-a-face é o canal de eleição.

Maes, Weldy e Icenogle (1997) e Morreale, Osborn e Pearson (2000) concluíram que as competências comunicacionais se situam no topo das áreas a melhorar e desenvolver junto dos membros organizacionais e estudantes de pós-graduação. Mais recentemente, os Gestores de Recursos Humanos das empresas mais salientes da *Fortune 500* distinguiram a comunicação de informação, o estilo interpessoal de comunicação e a capacidade de escuta como as competências imprescindíveis e a incluir nos programas das disciplinas das escolas de gestão do século XXI (Payne, 2005). Fazendo parte do grupo restrito e limitado de investigadores que, até à data, testaram o conceito de competência comunicacional nas organizações, Penley *et al.*, (1991) verificaram que os gestores que manifestavam elevados níveis de desempenho eram descritos pelos seus subordinados como detentores de óptimas apetências e capacidades interpessoais para comunicar e escutar.

Moore e Rudd (2004) ao procurarem aferir, em ambientes organizacionais, quais os traços e as competências essenciais dos líderes políticos concluíram que, contrariamente às expectativas iniciais e às orientações da literatura, a esmagadora maioria dos entrevistados apontava a área comunicacional como uma das mais determinantes, materializando-se nas habilidades e competências comunicacionais que seguidamente apresentamos:

Quadro 8. Competências comunicacionais da liderança política, construído a partir de Moore e Rudd (2004)

AREA	COMPETÊNCIAS	
Habilidade comunicacional	<i>Escutar</i>	<p>Escutar activamente as pessoas.</p> <p>Identificar barreiras que prejudicam a escuta.</p> <p>Eliminar as barreiras que prejudicam a escuta.</p>
	<i>Falar</i>	<p>Comunicar oralmente com uma pessoa ou grupos de diferentes dimensões.</p> <p>Levar a cabo apresentações orais.</p> <p>Comunicar oralmente com grupos de várias valências e <i>backgrounds</i>.</p> <p>Interagir e comunicar com indivíduos possuidores de vários e diferentes graus de conhecimento e capacidades.</p> <p>Interagir e comunicar com indivíduos possuidores de diferentes pontos de vista.</p> <p>Reconhecer e utilizar eficazmente os comportamentos não verbais.</p>
	<i>Ler</i>	Ler e compreender um grande conjunto de publicações
	<i>Comunicar por via electrónica</i>	Comunicar eficazmente com os outros através dos meios electrónicos.
	<i>Interagir com media</i>	Interagir com <i>themedia</i> .
	<i>Escrever</i>	Escrever acerca vários propósitos.
		Escrever para diferentes audiências.

Na verdade, e muito à semelhança do que ficou patente na investigação conduzida por Allen *et al.*, (1979), embora a literatura seja escassa e muito pouco conclusiva, o estilo interpessoal de comunicação parece revestir-se de grande protagonismo quando o associamos ao estudo dos que têm poder e dos que são politicamente hábeis (Allen *et al.*, 1979; Pfeffer, 1981 e 1992; Benfari *et al.*, 1986; Alessandra e Hunsaker, 1993; Casse, 1994; House e Aditya, 1997; Yukl, 1998; Gardner e Avolio, 1998; Buchanan e Badham, 1999; Ferris *et al.*, 2000 e 2004; Mumford *et al.*, 2000a; Rego, 2001). A relevância deste tópico torna-se óbvia se tivermos em atenção alguns dos chavões³⁷ presentes num

³⁷ Por exemplo, “a comunicação é uma condição *sine qua non* da vida social, e a, *fortiori*, da vida organizacional” (Cunha *et al.*, 2003: 354); Robbins (1991) afirmou “dado que os indivíduos gastam 70% do seu tempo a comunicar – escrevendo, lendo, falando, ouvindo – parece razoável concluir que uma das forças mais inibidoras do desempenho bem sucedido dos grupos é a ausência da comunicação eficaz” (316).

qualquer livro de comunicação organizacional e que nos dá conta da sua inevitabilidade e importância, constituindo a chave para o (*in*)sucesso gestor e resolução de muitos problemas organizacionais. O modo (e o estilo) como os membros organizacionais comunicam em termos interpessoais não é alheio a esse facto, já que (por exemplo) para além de existirem estilos pessoais de comunicação que podem erigir verdadeiras barreiras à comunicação, as palavras escolhidas, os canais seleccionados, as competências de escuta, os componentes *cinéticos*, *proxémicos* e *paralinguísticos* (entre outros) são elementos de somenos importância no processo e eficácia comunicacional.

Não obstante a literatura nos forneça várias tipologias de estilos pessoais de comunicação uma das mais referenciadas e testadas numa pletora de amostras e contextos é a que distingue os estilos *assertivo*, *agressivo*, *manipulador* e *passivo* (Waters, 1981), encontrando-se no primeiro a fórmula mais eficaz (principalmente em situações de conflito) para comunicar e conquistar aquilo que se pretende obter dos outros. Na realidade, e tal como defendido por Pfeffer (1992), o usufruto do poder político associa-se fortemente com a *assertividade* na comunicação, significando que o interlocutor, para além de ser auto-confiante e auto-afirmativo – defendendo construtivamente a sua esfera individual – integra e reconhece o ponto de vista e a perspectiva dos outros. Sublinhe-se que a este nível, alguns estudos apontam que embora determinados actores políticos se escudem por detrás da égide da assertividade – metaforicamente gizada do seguinte modo: “é mais fácil atrair abelhas com mel do que com vinagre” (Cunha *et al.*, 2003: 380), esta acaba por ser uma estratégia eficaz e uma forma encapotada para gerir impressões e interações ocultando estilos interpessoais mais agressivos e manipuladores, materializando-se (entre outras coisas) na arte da dissimulação, do fingimento, da insinuação, da sedução, do baralhar das cartas lançando a confusão. O propósito central não é, por exemplo, negociar acordos favoráveis para o grupo de trabalho, obter apoios favoráveis para as decisões do todo ou desenvolver e melhorar as condições dos colaboradores e alcançar objectivos organizacionais, trata-se de influenciar os outros procurando manipulá-los, alcançando o engrandecimento pessoal e a satisfação egoísta dos objectivos pessoais.

Uma outra tipologia comunicacional que tem acolhido diversos estudiosos e se afigura assaz prometedora na análise do comportamento político em cenários de trabalho diz respeito ao tetra-modelo *SARA* proposto por Alessandra e Hunsaker (1993). O modelo apresenta duas dimensões básicas: o binómio ***directo-indirecto*** (sublinhado nosso) e o binómio ***auto-contido-apoiante/aberto*** (sublinhado nosso), possuidores das seguintes idiossincrasias:

- A pessoa *directa* é extremamente franca, expressa facilmente a sua opinião, é assertiva, é opinativa e combativa, aparenta auto-confiança, toma iniciativa social, orienta-se para a acção, gosta de assumir riscos, prefere decisões rápidas, gosta de resultados, mostra-se impaciente. Varia o tom de voz e denota gestos que realçam os pontos-chave daquilo que deseja expor.
- Contrariamente ao estilo anterior, o actor *indirecto* é reservado nas suas opiniões e na partilha e manifestação dos seus sentimentos, ouve mais do que fala, é parco nos gestos, é paciente, socialmente pouco competitivo, escusa situações que envolvam grandes mudanças, medita bastante antes de tomar uma decisão, atende aos detalhes, analisa os processos e os dossiers passo-a-passo, é diplomático, evita o conflito e confrontações de ideias e pontos de vista.
- Tal como o nome sugere, a pessoa *auto-contida* auto-limita-se na expressão de sentimentos e emoções, é extremamente formal e fria no trato, gosta de manter uma grande distância (física e psicológica) com os outros, gesticula pouco com o corpo e mãos, inflecte pouco a voz, propende para os factos e para os detalhes.
- O agente *aberto/social* é emocionalmente aberto, partilha sentimentos pessoais, não tem qualquer pejo em manifestar as suas alegrias e tristezas, expressa opiniões com facilidade, gosta de conversar, tem bom humor, tem expressões faciais animadas, gesticula com o corpo e mãos, tem um discurso muito informal, mantém uma grande proximidade física com os outros, gosta do tacto e valoriza os sentimentos dos outros.

Da secância destas duas dimensões emergem quatro tipos – ideais de estilos interpessoais de comunicação, cujas iniciais suportam a designação atribuída ao modelo *SARA*: Social,

Afiliativo, Reflexivo e Administrador. Pela caracterização das diferentes tipologias e analisando de perto as peculiaridades das arenas políticas urge extrair duas importantes ilações:

Por um lado, facilmente podemos aludir que os actores organizacionais que se enquadram no perfil *social/expansivo* donde se diferencia: a valorização do envolvimento social – determinante para a criação de contactos, redes, parcerias e coligações; os motivos de poder (McClelland, 1987); o espírito criativo; as óptimas competências persuasivas; a busca do êxito e admiração; são os que melhor se enquadram na objectiva do retrato: politicamente eficaz.

Por outro lado, os estilos *afiliativo/relacional* e o *social/expansivo* ao demonstrarem possuir uma grande apetência e predisposição para se relacionarem socialmente são variáveis explicativas, de acordo com as orientações da literatura da especialidade (nomeadamente ao nível da liderança organizacional), dum conjunto bastante diversificado e rico de atitudes e comportamentos organizacionalmente pertinentes, designadamente: eficácia; motivação; satisfação; empenhamento; confiança na organização e nos gestores; comportamentos pro-sociais e de cidadania organizacional; percepções de justiça; comportamentos retaliatórios; reacção às tentativas de influência; absentismo; *turnover*; produtividade, entre outros (Lewin, 1947; House, 1977; Burns, 1978; Bass, 1985 e 1999; McClelland, 1987; Conger e Kanungo, 1988; Bryman, 1992; Waldman *et al.*, 1995; Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam, 1996; Yukl, 1998; Miranda, 2003; Tredway *et al.*, 2004). Da pletora de estudos justificativos veja-se, por exemplo, os apresentados por de Yukl (1998) que revela que os comportamentos de consideração tendem a relacionar-se positivamente com a satisfação. Likert (1967) aduziu que a eficácia (produtividade e satisfação do pessoal) progredia à medida que as organizações passavam de relacionamentos interpessoais autoritárias para sistemas mais participativos. House (1977) Bass (1985, 1997, 1998 e 1999), Conger e Kanungo (1988 e 1998) Treadway (2004) e seus colaboradores demonstraram numa volumosa multiplicidade de amostras que os líderes que pautam a sua actuação de acordo com os princípios da

consideração (Lewin, 1947) elevam (por vezes, de uma forma impressionantemente) os níveis de satisfação, empenhamento e confiança na organização e reduzem as percepções e exteriorização de formas de cinismo organizacional.

Com o intuito de testar e adaptar o tetra-modelo comunicacional de Alessandra e Hunsaker (1993) à realidade organizacional portuguesa, Rego (2001) verificou o forte pendor afiliativo e a fraca propensão assertiva dos gestores portugueses. Quando os inquiridos eram solicitados a descrever os comportamentos comunicacionais de uma pessoa à sua escolha, uma significativa maioria indicava a tipologia Afiliativo e estabeleciam correspondência com o estilo mais eficaz. Os resultados postos em evidência não primam pela novidade já que surgem no trilha de outras investigações aferidas em território nacional (McClelland, 1987; Hofstede, 1980, 1989 e 1991; Rego e Jesuíno, 2002), todas elas acentuando o forte carácter feminino da cultura portuguesa. Hofstede em entrevista explica esta característica do seguinte modo:

“Portugal é um país tipicamente latino, pertencendo, por isso, ao grupo mais feminino. No entanto, reconheci imediatamente que os portugueses diferem dos outros países latinos e, ao contrário dos espanhóis³⁸, não matam os seus touros. Os portugueses tendem a ser mais simpáticos para as pessoas e são bons negociadores, tentando sempre encontrar uma via pacífica. Por isso, resolvem muitos problemas negociando e não guerreando. Existe também uma tendência para o colectivismo. (...) Por outro lado, a sua tendência latina manifesta-se na tendência para evitar a incerteza. São por isso, cuidadosos com as pessoas que não conhecem – é o sentido de que o diferente é perigoso” (Hofstede *in* Sakellarides, 1997: 40).

Pese embora a fraca notoriedade patente na literatura parece-nos que, tendo em conta as características e peculiaridades das organizações *pós-modernas* (e respectivas envolventes), seria *naïvë* da nossa parte reduzir a eficácia do estilo interpessoal de comunicação do indivíduo com poder político ao identificado anteriormente. Na verdade, e de acordo com as orientações da literatura da especialidade³⁹ (Galbraith, 1983; Willner, 1984; Conger, 1985; Conger e Kanungo, 1988 e 1998; House, Woycke e Fedor, 1988;

³⁸ Ao contrário de Portugal, Espanha é um dos países com uma cultura onde impera a motivação para o poder (McClelland, 1987).

³⁹ Uma parte significativa da literatura encontrada remete-nos para o campo da liderança organizacional.

Howell e Frost, 1989; House e Shamir, 1993; Shamir, Arthur e House 1994; Gardner e Avolio, 1998; Awamleh e Gardner; 1999), a habilidade para comunicar emoções ocupa aqui um papel preponderante, daí o constante recurso aos apelos emocionais, aos símbolos, às metáforas, às analogias, entre outros.

Particularmente no uso da retórica, diversos investigadores (como é o caso de Cheney *et al.*, 2004) são unânimes ao afirmar que embora o conteúdo das mensagens seja importante, o fascínio que provocam advém não da lógica ou da qualidade das ideias mas dos estímulos emocionais que transmite e das emoções e sentimentos que desperta nos ouvintes. Trata-se, de acordo com a explicação de Aristóteles, da “arte de usar símbolos para persuadir os outros a alterarem as suas atitudes, crenças, valores ou acções” (Aristóteles *in* Cheney *et al.*, 2004: 79) encerrando, não raras vezes, uma dimensão estratégica na senda de alcançar fins previamente especificados (Grant *et al.*, 2004), e corroborando da convicção de Hardy e Clegg (1999) de que o discurso é inseparável do poder.

Esta *comunicação criativa*⁴⁰ (Casse, 1994) é uma das principais *armas* à qual os indivíduos, emocionalmente inteligentes (Goleman, 1998 e 2000) e habilmente políticos, recorrem quando pretendem activar os mecanismos de identidade e sentido colectivo de trabalho; quando querem instilar, gerar e manter a excitação, o entusiasmo, a confiança, o optimismo e a cooperação; quando desejam estabelecer e/ou manter uma identidade organizacional significativa para os membros organizacionais.

Por exemplo Wilner (1984), ao levar cabo uma série de estudos de caso, concluiu que as imagens bíblicas, as metáforas, as histórias populares, as rimas e as repetições são elementos frequentes nos discursos dos actores organizacionais imbuídos de poder. Semelhantes ilações foram retiradas por Shamir, Arthur e House (1994), sendo que o

⁴⁰ Casse (1994), ao propor o conceito de *comunicação criativa*, mostra-se surpreendido pelo facto de alguns líderes definirem e pensarem a comunicação como um processo através da qual as pessoas se compreendem mutuamente. No seu entender, a comunicação é o processo pelo qual os seres humanos *criam uns e outros*, daí que “somos capazes de criar outros e de sermos criados por eles” (pg. 254).

apelo à história colectiva, às tradições, aos valores partilhados e justificações morais são a pedra de toque. De acordo com Pondy (1983), o exercício da liderança política está fortemente dependente do *jogo da linguagem*, ou seja, do modo como o líder escolhe palavras que expliquem a importância das experiências e comunhão colectivas. O tipo de linguagem utilizada é, por natureza, extremamente inclusiva e polissémica – contemplando múltiplas interpretações – tendo por isso, de acordo Fiol, Harris e House (1999), um fito extremamente agregador, mobilizador e persuasivo junto dos indivíduos que se pretende influenciar.

Para Martindale (1986), e Emrich *et al.*, (2001) a eficácia da linguagem utilizada advém do apelo que faz ao *imaginário*, isto é, em que medida e com que rapidez as palavras conseguem despertar uma experiência sensorial, uma imagem mental ou um som junto dos receptores. Por exemplo, se considerarmos o seguinte conjunto de palavras: sonho vs ideia; suor vs esforço; coração vs compromisso; auxílio vs ajuda; verificamos que embora tenham o mesmo significado não provocam o mesmo impacto. Para isso basta aduzir o quão diferente teria sido se Martin Luther King tivesse proferido: - “eu tive uma ideia”; ou então, porque razão, no mundialmente famoso discurso de Churchill em que ele frisa a importância do “sangue, esforço, lágrimas e suor”⁴¹, a palavra *esforço* tem sido ignorada ao longo dos tempos sendo hoje citado e recordado como o discurso do “sangue, suor e lágrimas”. Desta forma, entendem os investigadores que a utilização de palavras que evoquem imagens, sons, cheiros, gosto e outras sensações, para além de provocarem um efeito mais imediato, directo, real e identificativo do que a utilização de palavras que apenas apelam ao intelecto e às dimensões racionais da audiência, facilitam uma maior e mais completa memorização da mensagem: “uma mensagem que apele a imagens será armazenada em muitos mais locais e com um detalhe muito mais rico do que uma mensagem que apele a conceitos”⁴². Assim, na hora de agir, os seguidores serão melhor

⁴¹ Respectivamente, *blood, toil, sweat, and tears*, no original.

⁴² *Image-based words e concept-based words*, no original.

sucedidos na consecução da mensagem e terão em mão um guia de acção muito mais completo e potencialmente mais instrutivo” (Emrich *et al.*, 2001: 5)

Vejamos, a título de exemplo, alguns dos conjuntos de palavras retiradas dos inúmeros estudos levados a cabo por Martindale (*in* Emrich *et al.*, 2001: 27) e que são agrupadas em duas categorias: as que apelam a experiências sensoriais e pictóricas e as que invocam interpretações racionais e lógicas tendo o primeiro grupo um efeito muito mais profundo e persuasivo junto dos alvos:

Quadro 9. Palavras que apelam a imagens e palavras que apelam a conceitos, construído a partir de Martindale (*in* Emrich *et al.*, 2001)

PALAVRAS APELAM IMAGENS	PALAVRAS APELAM CONCEITOS
Suor (<i>sweat</i>)	Trabalho/esforço (<i>work</i>)
Dar a mão (<i>hand</i>)	Ajuda (<i>help</i>)
Vê (<i>see</i>)	Compreende (<i>understand</i>)
Amor (<i>heart</i>)	Empenhamento (<i>commitment</i>)
Explora (<i>explore</i>)	Pergunta (<i>inquiry</i>)
Cresce (<i>grow</i>)	Produz (<i>produce</i>)
Imagina (<i>imagine</i>)	Pensa (<i>think</i>)

Na esteira do anteriormente discutido, Kay, Jimenez e Jost (2002) ao efectuarem uma análise de conteúdo⁴³ comparativa aos discursos de Bush e Gore concluíram que, embora o candidato democrata estivesse melhor preparado e fosse mais conhecedor da realidade política interna e externa do seu país, o facto de recorrer a respostas com uma grande carga e complexidade cognitiva não o beneficiou junto do eleitorado. Por seu turno, Bush acabou por beneficiar da leveza, imprecisão, e redundância que imprimiu aos seus discursos.

⁴³ Conhecida pela técnica CAVE (*Content Analysis of Verbatim Explanations*). No caso específico desta investigação foram analisadas algumas das expressões proferidas por ambos candidatos presentes nos discursos ou entrevistas televisivas, sendo que em todos os casos havia conhecimento de que as respostas eram previamente respondidas e trabalhadas.

Mas não se trata apenas duma questão de retórica ou da forma como verbalmente a mensagem é construída, o modo como tais indivíduos comunicam a sua própria motivação para liderar é também um elemento determinante. Ao usarem modos de acção expressivos, verbais e não verbais, eles manifestam as suas convicções, auto-confiança e dedicação para materializar o que defendem. Estas mesmas qualidades podem igualmente ser expressas pela forma de vestir, aparência pessoal e linguagem corporal (Willner, 1984; Conger, 1991; Conger e Kanungo, 1988 e 1998; House, Woycke e Fodor, 1988; Howell e Frost, 1989; Shamir, Arthur e House 1994; Den Hartog e Verburg, 1997). O agente político pode apresentar-se animado, ou falar em tons fortes e decididos. Todos estes diversos modos de expressão são instrumentos que eles têm ao seu dispor para comunicar o seu entusiasmo, empenhamento, motivação que, por sua vez, se tornam contagiantes para os demais. Um exemplo paradigmático do que acabou de ser gizado pode encontrar-se no modo como Bill Clinton comunica com os seus públicos. Uma análise exaustiva ao estilo comportamental que imprimia aquando dos discursos e debates televisivos, entrevistas e conferências de imprensa revelou o uso estratégico de pausas para o efeito e o controlo calculado de emoções, representadas pelo actor William Hurt no filme Broadcast News (Ferris *et al.*, 2000).

Nos interstícios do que foi dito, poder-se-à afirmar que a eficácia da liderança política passará por um processo que envolve uma porção considerável de gestão e *manipulação* das emoções dos alvos, beneficiando do *portolio* de atributos pessoais trazidos a lume pela moda da *Inteligência e Liderança Emocional* (Goleman, 1999 e 2000) – *autoconsciência; autogestão; consciência social; competências sociais* – e que de certa forma, vão ao encontro de algumas das idiossincrasias identificadas e discutidas anteriormente. A este nível, pese embora a apologia dos argumentos de Goleman, introduz-se aqui uma nota de cautela, das quais se destacam as apontadas por Hunt (2001) alertando-nos para os possíveis malefícios da gestão instrumental dos estados emocionais e dos sentimentos das pessoas. Entende Hunt (2001) que a possibilidade dos líderes poderem de uma forma consciente lidar com as suas emoções e com as das outras pessoas e geri-las de um modo funcional quer em termos pessoais quer organizacionais faz com

se possa estar a evoluir para uma forma de controlo burocrático da emocionalidade, transformando os indivíduos em “escravos” organizacionais sem que disso tenham consciência.

Aliás, floresce na literatura como pistas para investigação futura a necessidade de se efectuar um maior investimento e dedicar maior atenção às ligações emocionais como fortes determinantes e preditores de relações de dependência e poder, nomeadamente no que diz respeito às estratégias de poder negocial baseadas na manipulação das emoções e dos alvos; no modo como o líder emocionalmente inteligente consegue exercer poder sobre os seguidores e organização; e, no grau em que uma hábil gestão das emoções dos outros e do próprio pode constituir uma base de poder de elevada eficácia (George, 2000; Hunt, 2001).

3.2. Fontes de poder: factores do relacionamento interpessoal

Uma abordagem diferente pode ser encontrada nas célebres categorias inventariadas por French e Raven (1959). Ao partirem do entendimento do poder não como um atributo da pessoa, mas antes como uma propriedade oriunda do *relacionamento interpessoal*, estes dois investigadores basearam o seu trabalho nos três seguintes postulados:

Em primeiro lugar, *as fontes de poder*⁴⁴ *dependem das crenças e percepção dos outros*. Este item segue de perto o velho adágio popular de que “não basta sê-lo é preciso parecê-lo” e que Maquiavel (1972) brilhantemente expressou da seguinte forma: “não é necessário (...) a um príncipe ter todas as qualidades desejadas, (...) mas é absolutamente necessário parecer que as tem” (pg.8). Quer isto dizer que não basta a uma chefia ter apetências políticas, capacidade de negociação, liderança, conhecimentos e perícias superiores. Para ser acreditado pelos seus subordinados é absolutamente necessário que eles creiam e o percepcionem como detentor dessas mesmas qualidades. Similarmente, esse mesmo líder deve ser capaz de fazer uma correcta gestão de impressões e construção

⁴⁴ French e Raven (1959) não fazem qualquer distinção entre fontes e bases de poder.

de imagem actuando na senda de que os demais acreditem que ele tem acesso a um vasto conjunto de fontes de poder, quando na realidade isso pode ser falacioso.

Em segundo lugar, *as fontes do poder estão inter-relacionadas*. Isso implica que o exercício de uma base de poder pode afectar o uso e a continuidade de outra, logo o poder não pode ser encarado como se cada fonte fosse independente das outras, gerasse efeitos independentes e pudesse ser gerida separadamente. De acordo com Clegg e Palmer (1996), o poder e a influência não são conceitos estáticos daí os incontáveis relatos de líderes que, após manifestarem acções coercivas de poder, sofrem abalos e perdas substanciais na admiração, respeito e identificação que os outros nutrem por ele. Por outro lado, é possível que um gestor ao ser promovido para um nível superior, reforçando o seu poder legítimo, fortaleça também o seu poder compensatório e o seu poder punitivo, podendo, todavia, sacrificar o seu poder referencial. Etzioni (1974) alerta que, por vezes, os diferentes tipos de poder tendem a neutralizar-se mutuamente.

Finalmente, *os actores organizacionais podem usufruir de um vasto leque de fontes de poder*. A mesma pessoa pode manusear diferentes fontes, combiná-las de modos distintos, em contextos e momentos diferenciados. É comum encontrarmos em ambientes organizacionais, indivíduos (principalmente ao nível da liderança) que possuam mais do que uma fonte de poder contudo, é preciso ter habilidade e tacto político quando se trata de gerir uma vasta panóplia de recursos distintos de poder. Face ao exposto, French e Raven (1959) afirmaram a existência de cinco fontes de poder interpessoal, que dão origem a cinco tipos distintos de poder, referimo-nos ao poder legítimo, poder coercivo, poder do conhecimento⁴⁵, poder compensatório e poder referente, que passaremos a explicar:

Resultante das prerrogativas da posição e do papel que o indivíduo ocupa na hierarquia formal da organização, o *poder legítimo* confere autoridade para tomar decisões. A cada posição corresponde um conjunto de direitos e obrigações que permite aos seus

⁴⁵ *Expert power*, no original.

detentores exercer poder sobre os subordinados, com o consentimento destes. Assim, ordens emanadas de alguém com autoridade⁴⁶ são obedecidas porque os subordinados lhe reconhecem legitimidade formal para o fazer. Essa legitimidade é conferida pelos outros e pode ser revogada por aqueles que inicialmente lhe atribuíram. Geralmente, a posições mais elevadas na hierarquia corresponde um maior poder legítimo.

O *poder coercivo* deriva da capacidade de punir, atemorizar, provocar medo, principalmente a quem se encontra numa situação subalterna ou de dependência. Em cenários de trabalho, esta forma de poder materializa-se, não raras vezes, no poder de despromoção, actuar disciplinarmente contra um trabalhador ou despedi-lo. Contudo, o poder coercivo pode assumir outras manifestações mais subtis (e por vezes mais penosas para o receptor), como é o caso da atribuição de tarefas indesejáveis, o assédio moral⁴⁷, o constante *feedback* negativo pelo desempenho no trabalho. Naturalmente que o exercício deste tipo de poder é esperado ou torna-se mais aceitável quando um colaborador falta voluntária e consecutivamente ao emprego, ou quando não cumpre os critérios de qualidade exigidos pela empresa, mas a sua aplicação pode tornar-se contraproducente quando o alvo da punição o percebe como absurdamente despropositado, injustificado, encapotado, ou forma abusiva de poder. Neste último caso, pode verificar-se um défice nos níveis de motivação, empenhamento, confiança e moral dos indivíduos com consequências negativas na produtividade e eficácia organizacionais. Realce-se que o poder coercivo pode não estar fundamentado numa relação de autoridade formal, exemplo disso são as greves, retaliações, acções de sabotagem e outras formas de *cinismo organizacional* que os subordinados infligem ao líder quando ele toma decisões ou manifesta comportamentos que eles consideram prejudiciais para os seus interesses.

⁴⁶ Ao falarem do poder legítimo como uma das cinco possíveis fontes de poder, French e Raven (1959) afastam-se diametralmente da velha ideia de que poder e autoridade são sinónimos. Para estes estudiosos, podemos exercer poder e influência sobre os outros sem precisarmos de recorrer aos pergaminhos da autoridade. A autoridade trata-se de um poder institucionalizado e *oficializado* que pode conferir poder, mas nem todo o poder pode conferir autoridade.

⁴⁷ Vulgarmente conhecido por *mobbing*.

O *poder compensatório* prende-se com a possibilidade de poder atribuir recompensas aos outros sejam elas tangíveis, sociais, emocionais ou até espirituais (French e Raven, 1959). Regra geral, a execução deste tipo de poder é mais eficaz quando alguém possui um recurso/recompensa que o outro deseja e valoriza e que está disposto a transaccionar por um certo comportamento. À semelhança do que ocorre com o poder coercivo, também aqui o poder da recompensa não é uma distinção exclusiva das chefias e líderes organizacionais, já que um elogio dos pares, a atenção e amizade dos colegas podem ser formas compensatórias – desde que apreciadas e valorizadas pelos receptores. Algo similar pode ocorrer quando a reputação do líder está adstrita e dependente da opinião e/ou comportamentos dos subordinados. Se o primeiro sentir que o seu sucesso profissional depende desse recurso e perceber que os seus seguidores podem dá-lo, então estamos perante uma relação de dependência que se traduz em poder dos subordinados sobre o superior. Os estudos apontam que, neste caso, as tácticas de influência política, a gestão das impressões, e o estilo de comunicação interpessoal que o líder estabelece com os seus colaboradores são importantes ferramentas no sentido de alcançar junto dos seguidores uma imagem e opinião de grande credibilidade (Yukl e Falbe, 1992; Davis e Gardner, 2004; Douglas e Ammeter, 2004). Importa sublinhar que a relação de dependência (aqui discutida) que se estabelece entre o agente e o alvo do poder irá tornar-se a pedra de toque da abordagem de Emerson (1962) conhecida por *relações de poder-dependência*.

O *poder do expert/conhecimento*⁴⁸ advém do acesso, posse ou controlo de informações, competências ou saberes que são vitais para a organização, ou de que outras pessoas precisam ou almejam. Assim sendo, verifica-se que o poder de um indivíduo está indexado à proporção da necessidade ou raridade da informação ou conhecimentos que possui, já que quanto mais vital for a informação detida pelo indivíduo ou o conhecimento detido pelo *especialista*, maior tende a ser o seu poder porque maior é a dependência da organização relativamente a ele. Essa dependência tende a reforçar-se se

⁴⁸ Esta fonte de poder, quando aplicada a organizações educativas, é denominada de *poder cognoscitivo* (Formosinho, 1980).

o indivíduo tiver uma habilidade fora do comum ou uma rede privilegiada de contactos para aceder a informação determinante para a empresa ou ainda, se dominar informação confidencial. Neste último caso, não é a posse da informação que faz dos actores organizacionais agentes com poder, mas antes aquilo que, em potência, eles poderão fazer com ela (French e Raven, 1959). Ao controlar o fluxo da informação da organização os indivíduos têm a possibilidade de dar, reter, filtrar, reformular, acelerar, manipular a informação condicionando a percepção das situações e o funcionamento destas. Para Ahuja e Carley (1999), existem indivíduos na organização (particularmente os que se situam no âmago da rede informal) que são autênticos “centros de conhecimento” (pg. 754) já que possuem uma memória de conhecimento e informação diversificada sobre a organização, as pessoas, o exterior, as relações interpessoais, os padrões de influência e poder. Por essa razão, devem ser alvo de atenção especial para que não abandonem a organização e continuem a exercer a sua função de *memória organizacional* – quer colhendo, quer disseminando conhecimento e informação.

De acordo com Pfeffer (1981 e 1992), esta questão está espelhada no adágio popular *saber é poder* já que todos os actores que ocupam uma posição privilegiada na rede de comunicação têm um acesso singular e um conhecimento mais abrangente do sistema social da organização, possibilitando-lhes um maior número de interacções sociais e um contacto mais próximo com os elementos mais influentes da organização – o que os torna jogadores centrais em termos de poder e influência. Krackhardt (1990) vai um pouco mais longe na sua abordagem, afirmando que o poder beneficia não apenas os indivíduos que ocupam uma posição central na rede de comunicação, mas também aqueles que conseguem fazer uma correcta e precisa leitura de quem ocupa tais lugares de destaque – esse exercício é determinante quando se pretende aperfeiçoar o conhecimento político acerca da organização.

De resto Mumby (2000), ao efectuar uma súmula das investigações que relacionam a comunicação com a posse e o usufruto do poder, descreve a existência de um campo de trabalho pouco fértil e diversificado: “com excepção de escassos estudos, pouca atenção

tem sido dada a este fenómeno (...), facto que deriva da concepção primitiva imperante acerca do relacionamento comunicação – organização” (pg. 592). Tal como demonstrou Axley (*in* Mumby, 2000), o actual estado da arte é marcado pelo domínio das concepções *manageriais* de comunicação abordando este fenómeno à luz da obsoleta *metáfora da conduta* e que pressupõe a comunicação como um processo excessivamente linear e pouco problemático de transmissão de ideias e informação entre emissores e receptores, indiferente às relações de poder propaladas nas organizações. Contudo, sabemos à luz da *metáfora da dança* (Clampitt, 2001) que a comunicação é, por inerência, um fenómeno ambíguo de transmissão e interpretação de significados facto que favorece a composição (recorrendo à linguagem verbal e não verbal) de um conjunto variado de jogos. Damásio (*in* Cunha *et al.*, 2003) providencia o seguinte exemplo: “podemos dizer ‘desaparece da minha vida’ de uma forma carinhosa e também podemos dizer ‘prazer em vê-lo’ com uma prosódia que revela a nossa indiferença” (pg. 355). De igual modo, um chefe pode não responder propositadamente a uma pergunta de um colaborador simulando que não ouviu ou não compreendeu o conteúdo da mensagem.

Não obstante o aduzido anteriormente, vejamos alguns exemplos ilustrativos de investigações consideradas como excepções à regra. Pettigrew (1972) em “O controlo da informação como um recurso de poder” concluiu que o chefe dos serviços administrativos da empresa em estudo, por exercer o papel de *gatekeeper*⁴⁹ entre dois canais de comunicação (numa primeira fase entre subordinados – administração; e numa segunda fase entre fabricantes e administração) conseguiu exercer influências a favor das suas próprias necessidades e executar um controlo substancial sobre o resultado do processo de decisão. Mintzberg (1983) coligiu que a posse de poder político em cenários de trabalho advém, sobremaneira, da possibilidade de controlar a entrada dos importantes fluxos de informação (*gatekeeper*⁵⁰) e/ou ocupar o papel de *centro nefrágico*⁵¹ e assim

⁴⁹ Por se tratar duma expressão idiomático optámos por manter o termo original.

⁵⁰ De acordo com Mintzberg (1983), a figura do *gatekeeper* serve de canal através do qual os fluxos principais fluxos de informação externa entram na organização. Esta informação pode ser ou não de carácter técnico.

captar os principais fluxos de informação que circulam na organização. De igual modo, Brass (1984a) aferiu que os empregados duma editora de jornais que se encontravam em melhor posição para controlar a comunicação departamental tinham mais possibilidades de virem a ser promovidos. Pfeffer e Konrad (1991) através de um estudo de determinação dos salários junto duma amostra de professores universitários, verificaram que os docentes que estabeleciam uma comunicação mais frequente e diversificada com elementos de outras universidades tinham salários mais elevados e auferiam maiores rendimentos fruto da experiência e maior produtividade enquanto investigadores.

Note-se que, por vezes, a *localização física* pode ser a pedra de toque e o elemento que mais determina a centralidade dos indivíduos na rede de comunicação organizacional, tendo um efeito importante no número e no conteúdo de interações, influenciando o que a pessoa sabe, quem conhece e as relações que estabelece com os demais. Pfeffer (1992), em jeito de exemplo, elege esta variável como a razão do sucesso de vários gestores empresariais e, muito particularmente, dum seu conhecido professor universitário cuja localização privilegiada do gabinete (ponto obrigatório de passagem para aceder ao bar e *toilettes*) lhe possibilitava um acesso a tudo (e a todos) o que se passava na organização.

O mesmo se verifica relativamente ao especialista – detentor de conhecimento, principalmente quando se torna difícil a sua substituição na organização. De resto, o conhecimento enquanto fonte de poder tem, no seio da organização *pós-moderna*, assumido grande protagonismo (Toffler, 1991) impondo a necessidade de estruturar as organizações em torno das competências, actuando como um sistema de conhecimento distribuído, constituindo formas mais adequadas a envolventes de informação-intensivas, de alta velocidade e por vezes, de grande efemeridade. Para Cohen (1999), a era do conhecimento provocou duas importantes alterações na economia: mudou o capital e mudou o trabalho. O capital é cada vez mais o capital intelectual, capital de relacionamentos, capital de informação. Por sua vez, o trabalho é cada vez mais a

⁵¹ A figura de *centro nefrágico* é muito semelhante à de gatekeeper. Neste caso, o agente situa-se na intersecção de importantes fluxos de comunicação interna (Mintzberg, 1983).

capacidade de gerar e gerir ideias. Toffler (1991) gizou a importância da *softeconomia* e do *cognitário* da seguinte forma:

“ (...) À medida que os sectores de serviços e informação crescem nas economias avançadas, que a própria produção é informatizada, a natureza da riqueza tem necessariamente de mudar. (...) Ninguém compra acções da Apple Computer ou da IBM por causa dos bens materiais da firma. O que conta não são os edifícios ou as máquinas da empresa, mas os contactos e o poder da sua força de marketing e de vendas, a capacidade organizacional da sua administração e as ideias que fervilham dentro das cabeças dos seus empregados” (pg. 77-78).

O poder do *expert* não se confina ou afere apenas na dimensão formal da organização, deriva também do modo como se posiciona na estrutura informal, já que os conselhos, as recomendações, as advertências que confere aos demais elementos ajudam-no a alargar a sua rede e domínio de influência, estabelecer parcerias e coligações dentro da organização. Por outro lado, o poder informacional e do conhecimento não está apenas ao alcance dos elementos situados no vértice estratégico da organização muito pelo contrário, ele é acessível a todos os escalões hierárquicos desde que detenham conhecimentos ou informações que outros indivíduos, grupos ou organizações dependem. A este nível são inúmeros os exemplos de indivíduos que beneficiam de um poder que não tem equivalência na autoridade conferida pela organização formal. Por exemplo, as secretárias e os assistentes pessoais dos gestores de topo têm, não raras vezes, o acesso a esta fonte de poder porque têm um domínio singular da informação que circula na organização (por vezes, maior do que o próprio chefe), controlando o modo como a informação circula e chega aos superiores hierárquicos (Benfari, 1986). Henry Kissinger (*in* Pfeffer, 1981) escreveu:

“ A propinquidade conta muito – a oportunidade de conferenciar várias vezes ao dia com o presidente é, muitas vezes, de importância decisiva, muito mais que a presidência de comissões ou o direito de apresentar opções (...) todos os presidentes desde Kennedy parecem ter confiado mais nos seus adjuntos da Casa Branca do que no seu Gabinete (...) isto pode advir da segurança psicológica conferida pela proximidade ao fundo do corredor (pg. 47).

Mintzberg (1983) através do estudo dos desenhos organizacionais fornece como exemplo ilustrativo da situação supra discutida o papel do *coordenador* – a pessoa que põe em contacto os diferentes departamentos organizacionais (por exemplo, os coordenadores

científicos de projecto que servem de intermediários entre os técnicos laboratoriais e os engenheiros) – alguém que detém um diminuto poder formal, mas cuja posição de centralidade lhe garante um grande poder informal e o “acesso político” (Mumford e Pettigrew, 1975: 201) a agentes com influência.

O *poder referente* é um poder informal que resulta da admiração pessoal, respeito e consequente identificação que os outros nutrem por determinado indivíduo. As teorias mais recentes de liderança em contexto organizacional (inseridas no *novo paradigma de liderança*) fazem do poder referente a sua pedra de toque estabelecendo entre este e a eficácia da liderança fortes correlações. Uma elevada bateria de estudos (Bass, 1985 e 1999; Conger e Kanungo, 1998; House e Aditya's, 1997) mostra que indivíduos possuidores de atributos, traços e que manifestem comportamentos específicos – como é o caso de extroversão, *conscienciosidade*, assertividade, consideração individualizada, estimulação intelectual, motivação inspiradora, apoio, preocupação com as relações humanas e, sobretudo, carisma – facilmente podem granjear a admiração, respeito e identificação dos outros, passando a constituir uma referência ou um modelo para as suas acções futuras. À semelhança do aduzido anteriormente, este tipo de poder é independente da posição hierárquica. Aliás este é um dos pontos mais marcantes da tipologia de French e Raven (1959) – a ideia de que o poder de um indivíduo na organização não advém unicamente da posição que ocupa na hierarquia formal, mas algo que pode exercer-se e fluir em todos os sentidos, nomeadamente de baixo para cima e lateralmente. É um facto que alguns tipos de poder estão mais associados e presentes nos escalões mais elevados – como é o caso do poder legítimo – mas outros podem ser exercidos por indivíduos situados em escalões inferiores, como acontece com o poder do conhecimento e com o poder referencial.

A proposta de French e Raven (1959) tem sido alvo de reflexão e continua a ser *móbil* de inspiração a várias investigações (Benfari *et al.*, 1986; Raven, Schwarzwald e Koslowski, 1988; Raven, 1993; Yukl, *et al.*, 1998), ocasionando o alargamento do leque das fontes de poder. Exemplo disso, e compondo uma das abordagens mais interessantes efectuadas

nesta área de estudo, é o trabalho da autoria de Benfari *et al.*, (1986) que, através duma proposta extremamente orientada para a eficácia da liderança, aventaram a existência de oito diferentes fontes de poder (quadro 10) – cinco delas são uma réplica das que já haviam sido apontadas na taxionomia de French e Raven (1959), adenda-se as bases de poder oriundas da *afiliação, poder do grupo e informação*⁵².

Ao enfatizarem a natureza relacional do poder notaram que, dependendo das circunstâncias, o exercício do poder pode ser percebido pelo alvo/recipientes como tendo um cariz negativo e/ou positivo⁵³. O comportamento é percebido como negativo quando o receptor sente que está a ser explorado, manipulado, ou quando os termos da troca não lhe são favoráveis – actuação baseada numa lógica distributiva *ganho eu – perdes tu*. Por seu turno, a acção é percebida como positiva se o alvo retirar benefícios da situação. O benefício pode ser económico, simbólico ou pessoal, neste caso a interacção entre as partes envolvidas assenta numa lógica integrativa *ganho eu – ganhas tu*.

O *poder compensatório* e o *poder referente* são, na generalidade, sentidos pelos indivíduos como benéficos, muito embora a sua magnitude esteja adstrita à percepção do significado que o receptor atribui ao comportamento do emissor. No pólo oposto, situam-se os comportamentos baseados na *coerção* e na *informação* vistos, regra geral, como nefastos e prejudiciais aos interesses dos membros organizacionais. De resto, Benfari e colegas (1986) consideram que a percepção das restantes quatro bases de poder (autoridade; conhecimento; afiliação e grupo) está intimamente dependente do modo como elas se manifestam na prática, senão vejamos: a manifestação consecutiva e continuada de uma liderança baseada apenas nas prerrogativas da autoridade e da estruturação (Blake e Mouton, 1964) pode conduzir a níveis deficitários de satisfação no

⁵² Embora Benfari *et al.*, (1986) apresentem o poder da *informação* como uma mais valia e novidade da sua proposta, French e Raven (1959) ao descreverem o que consideram ser o poder do *expert*/poder do conhecimento já haviam identificado o acesso e a posse de informação como uma forma específica de obter conhecimento e poder nas organizações. Desta forma, consideramos que mais do que anunciar a existência de uma nova fonte de poder nas organizações, Benfari *et al.* limitaram-se a desdobrar em dois (poder do *expert* e poder da *informação*) a proposta pioneira de French e Raven (1959).

⁵³ Representado no quadro 10 da seguinte forma: comportamento percebido como sendo positivo P+ e comportamento percebido como negativo P-.

trabalho, baixas nos níveis de motivação, empenhamento, manifestação de comportamentos de cidadania e agravamento da desconfiança organizacional. Porém, o exercício da autoridade pode tornar-se, aos olhos dos alvos do exercício do poder, positivamente operante quando se trata de resolver conflitos organizacionais que atingiram patamares da disfuncionalidade, quando a maturidade profissional e/ou pessoal dos seguidores (Hersey e Blanchard, 1988) é diminuta, ou quando a organização está a braços com uma crise profunda.

Um outro exemplo ilustrativo do carácter contingencial da percepção das bases de poder diz respeito ao *poder do grupo*. Tal como está largamente documentado na literatura da especialidade (Lewin, 1947), a constituição dos grupos, a força e as vantagens do seu poder advém da sua aptidão holística, da capacidade para melhor organizar e estruturar o trabalho, gerar novas ideias e soluções, resolver problemas, maximizar e integrar os interesses e as contribuições de todas as partes envolvidas. Quando, pelo contrário, no seio do grupo existem elementos dominadores originando fenómenos diversificados de conformismo ou pensamento grupal, quando os grupos se formam para obstruir a produção, quando são acometidos pelas chamadas “ilusões da invulnerabilidade”, “ilusões da unanimidade”, quando fazem uma estereotipagem negativa dos indivíduos exteriores ao grupo, quando são panaceia para exercer a ociosidade social (entre outros) – são percebidos e sentidos como antagónicos ou prejudiciais aos interesses dos membros afectos a esse poder.

Ao perspectivar o poder através da utilização eficaz que dele se pode fazer, esta tipologia, mais do que identificar as inúmeras possibilidades que os membros organizacionais têm ao seu dispor para exercer o poder, acaba por fornecer um conjunto de diferentes implicações, possíveis escolhas e percursos alternativos que o líder poderá tomar no seu contexto organizacional. Para além disso, Benfari e colaboradores (1986) consideram que a posse de *poder referente*, embora seja uma das pedras basilares da liderança política eficaz nas organizações, tem sido descurada pelos líderes que mostram uma enorme inaptidão para adquiri-lo e exercê-lo:

“Devido à existência de múltiplos programas e recursos limitados, o conflito é uma ocorrência diária. A chave para resolver os conflitos fixa-se na capacidade para negociar os contractos psicológicos com os colaboradores que não têm obrigações formais. O uso de ameaças ou apelos à autoridade pode conduzir a conflitos de longo termo (...) Adquirir e utilizar o poder referente de um modo eficaz é importante não apenas para os gestores de topo da organização, mas para todos os gestores de todos os níveis organizacionais (...) uma vez que a grande maioria dos gestores não são políticos por natureza, precisam de desenvolver perícias comportamentais e conceptuais que os ajudem a negociar as suas necessidades” (pg. 16).

Em função do exposto, é apresentado um receituário com o intuito de auxiliar os indivíduos a alcançar, aumentar e/ou manusear correctamente o poder referente que, uma vez adquirido, estabelece índices elevados de associação com a credibilidade e reputação do líder:

- *Conhecer os motivos, preferências, valores e interesses das pessoas que os rodeiam.* Trata-se de aplicar os conhecimentos que o líder possui acerca da motivação, ajuda-o a perceber os comportamentos (nomeadamente os comportamentos reactivos) dos colaboradores.
- *Construir relacionamentos baseados nos motivos, objectivos e interesses partilhados.*
- *Respeitar os diferentes motivos, objectivos e interesses,* e não atacar ou desdenhar os estilos pessoais de cada um.
- *Dar reforços positivos e utilizar o poder da recompensa.* Implica dar feedback positivo aos outros quando merecido ou necessário, confirmar a competência dos outros. Esta é, no entender dos investigadores, a forma mais fácil e menos dispendiosa para construir um relacionamento positivo já que o líder ao realçar e sublinhar a competência dos seus colaboradores está a granjear e a reforçar o seu poder referente e a melhorar a sua credibilidade e reputação junto dos outros.
- *Respeitar as opiniões dos outros.* O líder deve mostrar que respeita e aprecia as opiniões e as informações que os outros têm para oferecer. Trata-se de criar um clima aberto à partilha e ao envolvimento dos subordinados na tomada de decisão. Esta ideia vai ser, mais tarde, recuperada e expandida por Kanter (1989) dando origem ao afamado conceito de *empowerment*, significando que as empresas que dão mais

poder aos colaboradores estão em melhor posição de competir em envolventes hiper-competitivas. Para isso, cabe aos líderes encorajar a libertação de energias e utilização dos talentos individuais, enquanto metodologia a privilegiar no trabalho em equipa. Trata-se de fomentar a participação e a partilha de informação, libertando o conhecimento, a experiência e a motivação que os indivíduos detêm.

- *Conhecer a estrutura informal da organização*, assenta na ideia de que o organograma, as relações hierárquicas e tudo o que está “rigorosamente” estipulado no domínio formal não é um espelho fiel da vida e dinâmica organizacional. A realidade é muito mais complexa do que isso consubstanciando-se, de igual modo, em redes informais que emergem, frequentemente, para contornar os procedimentos formais, mas também para subverter o funcionamento da organização, sabotar os planos da empresa, fomentar a oposição à mudança, boicotar a actuação das chefias (entre outras coisas) – cabe ao líder estar atento a todos os sinais (implícitos e explícitos) que da organização informal podem advir, saber identificá-los, interpretá-los e dirimi-los (Krackhardt e Hanson, 1993).
- *Disponibilizar as perícias pessoais e partilhar informação*, principalmente quando o líder não beneficia directamente com os resultados da sua intervenção. Esta dádiva deve parecer desinteressada, actuando em prol dos interesses e objectivos do todo e não das partes.
- *Minimizar as manifestações e as preocupações de status*. Neste caso, pretende-se activar os mecanismos de identificação, criar proximidade entre as partes envolvidas no processo de influência, procurando reduzir o distanciamento que, por inerência, a relação de autoridade fez emergir.
- *Desenvolver as apetências e capacidades comunicacionais*. Para os autores deste trabalho, reside aqui um dos vectores centrais da eficácia do poder referente – o líder deve tornar-se num *expert* da comunicação. Para isso, precisa fomentar a comunicação aberta e franca em todos os sentidos, desenvolver qualidades assertivas de comunicação, ser coerente e credível no seu discurso (verbal e não verbal), escutar activa e gentilmente os colaboradores, utilizar um feedback directo, oportuno e específico e hábil no modo como comunica sentimentos e emoções.

Quadro 10. O uso eficaz do poder, construído a partir de Benfari *et al.*, (1986)

BASE PODER		PERCEBIDA COMO
Recompensa	Remuneração, prémios, elogios, cumprimentos e outras formas e gestos simbólicos de elogios, etc. Envolve os comportamentos verbais e não verbais.	P+
Coerção	Injúria física ou psicológica, ataques físicos, manifestação e gestos simbólicos de desdém, transferência de posto não desejada, despromoção, etc.	P –
Autoridade	Gestão baseada apenas no controle; obrigar os outros a obedecer; abuso de autoridade, etc. Em situações de crise ou quando estritamente necessário, exercício da liderança baseado na autoridade.	P – P+
Referente	Identificação baseada nas características pessoais, nomeadamente no carisma; identificação baseada na amizade, reciprocidade, congruência de valores, preferências e pontos de vista semelhantes, etc.	P+
Conhecimento	Posse de conhecimentos ou perícias valorizados pelos outros, utilizada com o intuito de ajudar os demais, etc. Perícias e conhecimentos não solicitados, vistos como uma intromissão não requerida. O conhecimento oferecido de um modo condescendente e aparentemente desinteressado pode ser visto como sendo coercivo. Negação ou atraso propositado de conhecimentos e perícias quando absolutamente necessária, etc.	P+ P –
Informação	Acesso a informação que não é do conhecimento público, deriva da posição que se ocupa na organização e/ou posição que ocupa nas redes, coligações e grupos de influência, etc.	P –
Afiliação	Agir de acordo com as directivas emitidas por uma figura com autoridade – ex. as secretárias e os assistentes pessoais agem em nome e em representação dos seus superiores. Agem de acordo com os desejos dos seus superiores, etc. Agir de acordo com os interesses pessoais; usar de um modo negativo o poder da afiliação (exemplo chefe; associação) para proveito pessoal, etc.	P+ P –
Grupo	Solução colectiva dos problemas; resolução dos conflitos; brainstorming criativo; resolução grupal mais do que contribuição individual. Conjunto de indivíduos que dominam os procedimentos; pensamento de grupo.	P+ P –

À semelhança de Benfari, também Yukl (1989 e 1998) advogou o alargamento do rol de possibilidades de bases de poder que os actores organizacionais têm ao seu alcance. Mais do que a novidade da proposta, o que de substancial sobreluz deste trabalho é a originalidade demonstrada no modo como as oito fontes de poder são agrupadas em duas

grandes categorias, senão vejamos: por um lado, encontramos o *poder de posição* – oriundo e inerente às oportunidades conferidas pelo cargo e posição exercida na organização – abarca a autoridade formal, o controlo sobre as recompensas, o controlo sobre as punições, o controlo sobre os recursos, o controlo sobre a informação e o controlo ecológico⁵⁴ (diz respeito ao grau de controlo que os indivíduos têm sobre o ambiente físico, a tecnologia e a própria organização do trabalho). Por outro lado, encontramos o *poder pessoal* – dependente dos atributos do relacionamento interpessoal – engloba as competências especializadas, a amizade/lealdade e o carisma⁵⁵. Por essa razão Hayden (2000), no trilha de Yukl (1989 e 1998), advoga que aqueles cujo poder advêm e se circunscreve ao espalho da posição são meros burocratas organizacionais, é o poder pessoal que lhes confere a habilidade e capacidade política de liderança.

Promovendo um dos contributos mais profícuos e marcantes nesta área de trabalho, a *análise estratégica de poder* de Crozier (1965) e Crozier e Friedberg (1977)⁵⁶ e mais concretamente o entendimento que tecem acerca *zonas específicas de incerteza* ocupa aqui um lugar de destaque. Ao perspectivarem a organização como uma construção social decorrente das determinações, metas, objectivos e estratégias dos actores⁵⁷ que a

⁵⁴ Por exemplo: capacidade para alterar o *design* do trabalho; capacidade para alterar domínios da estrutura formal da organização; capacidade para estabelecer regras e procedimentos de trabalho, entre outras.

⁵⁵ Para além das bases identificadas, Yukl (1989 e 1998) considera, ainda, a existência de um terceiro conjunto de determinantes de poder, descendentes do processo político e que apelidou de *fontes de poder político: controle sobre os processos de decisão, cooptação, institucionalização e coligações*. Por se tratarem de fontes de poder de natureza, eminentemente, contextual, a sua discussão será efectuada nessa parte do trabalho.

⁵⁶ O trabalho de Crozier (1965) e Crozier e Friedberg (1977) surge numa altura em que os modelos deterministas (nomeadamente as teorias clássicas da organização) são avidamente postos em causa. Inspiram-se em autores como March e Simon, mas principalmente Thompson (1956) que ficou célebre pelo estudo que realizou no USAF bombardeiros, concluindo que o poder que a tripulação de terra detinha extrapolava o que havia sido conferido pela autoridade formal devido à posição estratégica que ocupavam (ao deterem uma visão mais completa do voo eram os principais responsáveis pela segurança dos aviões e respectiva tripulação) e à capacidade para controlar a incerteza. Mais tarde, Crozier (1965) desenvolveu e comprovou estas ideias no famoso estudo realizado numa fábrica francesa de tabaco.

⁵⁷ A análise estratégica introduz, nos estudos organizacionais, o conceito de actor (no sentido teatral da interpretação de papéis). Comporta os objectivos, os propósitos, as estratégias dos indivíduos e a sua lógica de acção mas sem olvidar o contexto criado pela organização. Como uma construção social e sistema concreto de acção, a organização é aqui vista como um local onde o jogo de actores se traduz em acções organizadas de tipo individual e colectivo. Pela sua situação de interdependência continuada, pela necessidade de negociação e reciprocidade permanente, cada actor individual procura integrar-se com os

integram, o poder exprime-se através da margem de manobra que os indivíduos dispõem numa relação que implica reciprocidade, dependência⁵⁸ e negociação, sendo a sua manifestação atravessada pela imprevisibilidade comportamental nas organizações. Entendida nestes termos, a acção individual e colectiva não é totalmente coberta pelas regras, regulamentos e pelos procedimentos formais das estruturas que definem os papéis e as funções dos actores organizacionais. De acordo com Friedberg (1993):

“A regulação operada pela estrutura formal nunca é total (...) enquanto instrumento de governo e de regulação da organização, é o produto de uma negociação entre os seus membros (...) é constantemente extravasada por um conjunto de práticas que não respeitam as prescrições que ela promulga (...) os participantes (...) procuram, a maioria das vezes com êxito, corroer pouco a pouco a consistência do quadro formal e deslocar ou limitar a sua validade, que o mesmo é dizer, subverter as suas sequências teóricas” (pg. 147).

Independentemente do grau de formatação e formalismo vigente, todas as organizações (sem qualquer excepção) comportam *zonas de incerteza* cuja imprevisibilidade comportamental é o resultado da liberdade, das estratégias, da autonomia dos actores organizacionais face aos constrangimentos impostos pela organização. Deste modo, o poder dos indivíduos é função da possibilidade que têm em controlar os outros com quem interagem e, nesse sentido, conseguir influenciá-los na senda do alcance dos seus objectivos específicos – trata-se da possibilidade e capacidade que os actores organizacionais demonstram para desenvolver e/ou “apropriar-se” de um conjunto de recursos e *fontes de poder* que lhes permite alcançar os seus objectivos e estratégias.

De acordo com os autores, podemos distinguir quatro grandes fontes de poder correspondentes a diferentes tipos específicos de zonas de incerteza nas organizações, que os indivíduos, através das suas competências e potencialidades, poderão usufruir e

outros actores no sentido de estruturar estratégias e objectivos comuns. Trata-se da necessidade de adoptar uma postura comportamental cooperativa.

⁵⁸ A semelhança de Emerson (1964), Crozier (1965) e Crozier e Friedberg (1977) frisam o elo irredutível entre poder e (inter)dependência. Entendem que o uso do poder só terá consistência e validade desde que exista uma relação social estruturada pela (inter) dependência na execução de uma determinada tarefa ou função. Esta ideia de dependência é inerente à concepção *relacional* que têm do poder. Ao definirem-no como a troca desequilibrada de possibilidades de acção, isto é, de comportamentos entre um conjunto de actores individuais ou colectivos, sublinham que o poder é inseparável da relação através da qual ele se exerce e que liga entre si pessoas concretas à volta de objectivos específicos.

exercer o poder. Algumas dessas fontes já foram abordadas e estudadas com alguma minudência anteriormente, como é o caso do *poder do expert*⁵⁹ e do *poder da informação*, Crozier (1965) e Crozier e Friedberg (1977) identificam também o *conhecimento e o controle da envolvente externa da organização* e a *capacidade de utilização e descodificação das regras organizacionais*.

A primeira, – e congregando do axioma organização enquanto sistema social aberto que determina e é largamente determinada pela sua envolvente; de que jamais poderá subsistir e progredir sem estabilizar e manter uma inter-relação e articulação com o seu meio ambiente – alui que qualquer actor ou grupo que pelo seu capital de contactos, rede de conhecimentos, posição que ocupa nas redes de influência, coligações (entre outras), personifique um papel estratégico nas informações e decisões que são importantes para controlar essa zona de incerteza, ganha um papel de relevo na organização. Trata-se de um poder derivado da capacidade de perceber o que acontece no meio externo e de antecipar a acção da organização. Ao ajudarem a definir a realidade organizacional, estes indivíduos acabam por influenciar também a estratégia e a acção da organização. Para além disso, o domínio desta fonte de poder passa pelo controlo das transacções da organização com o meio, daí que os actores que controlam o que entra e não entra na organização têm um poder considerável – esta fonte de poder vai assumir especial realce nas propostas de Hickson *et al.*, (1971) e Pfeffer e Salancik (1974), personificando a envolvente organizacional o maior foco causador de incerteza e poder organizacional.

A segunda, está associada à capacidade dos actores utilizarem, manejarem, descodificarem e, por vezes, alterarem o conteúdo das regras organizacionais. Por definição, as regras são estruturadas pela organização com o intuito de eliminar ou, pelo menos, condicionar a incerteza organizacional. Porém, reside aqui um paradoxo já que, segundo os autores, essa intenção normativa e constrangedora sobre a acção dos actores provoca efeitos contrários aos esperados uma vez que os indivíduos não só conseguem

⁵⁹ Crozier e Friedberg (1977) referem-se a esta fonte como algo decorrente da *posse duma competência particular ou da especialização funcional* e que segundo eles, equivale “àquilo que geralmente se denomina, em teoria sociológica, de *expertise*” (pg. 83).

subvertê-las, como também criar outras informalmente. As relações entre superiores e subordinados são um exemplo significativo dessa realidade. Em princípio, o superior pode obrigar o subordinado a executar uma tarefa consoante o estipulado pelas regras. Por seu turno, o subordinado, para evitar qualquer acção arbitrária do superior, executa apenas o que a regra prescreve⁶⁰. O superior, para obrigar o subordinado a fazer algo mais (insere-se neste quadro os comportamentos extra papel - alavancas cruciais ao desenvolvimento organizacional) vê-se impelido a entrar num processo de negociação e num jogo de poder e política com o subordinado, acarretando a criação de novas regras de forma a permitir uma adequação à imprevisibilidade comportamental que emergiu na zona de incerteza (Crozier e Friedberg, 1977). Regras e regulamentos são, desta forma, criados, evocados e usados de maneiras tanto proactivas como retroactivas dentro do quadro das relações de poder, dando um poder *potencial* a controladores e controlados.

Não obstante a importância e notoriedade das diferentes bases de poder anteriormente apresentadas, a revisão da literatura apresenta-nos uma adional lista de propostas (Blau e Scott, 1977; Galbraith, 1983), algumas delas destacando-se, sobremaneira, mais pela excentricidade empregue na escolha das nomenclaturas caracterizadoras do que propriamente pela qualidade das intervenções. Todavia, e por estarmos convictos da relevância que ocupa em cenários de liderança politizada, uma última nota de destaque para o trabalho de Etzioni (1961) e para o que denominou de *poder normativo*: assente na manipulação e apelo a normas e valores reconhecidos como importantes para os subordinados. Entende o autor, a possibilidade de desdobramento desta fonte de poder em *poder normativo puro* caracterizado “pela manipulação da estima, do prestígio e dos símbolos ritualísticos” (pg. 34) – adstrito às relações verticais de poder – e *poder normativo social*, presente quando alguém, em relações horizontais de poder, pretende

⁶⁰ O seguimento à risca e a interpretação “cega” das regras pode ser uma forma poderosíssima de exercer o poder, especialmente quando elas estão muito desajustadas da realidade em questão. Aceite-se como exemplo ilustrativo o caso das greves de zelo, em que o cumprimento exacto das regras e procedimentos torna a organização inoperável – este facto foi, recentemente, testemunhado no nosso país aquando do Euro 2004, em que os funcionários dos aeroportos resolveram cumprir à risca todos os procedimentos estabelecidos na descrição formal do seu cargo, provocando um verdadeiro caos no aeroporto - longas e morosas filas de *check in*, atrasos nos aviões, entre outros..

manipular situações de concordância e resposta positiva. Parece-nos que pelas suas peculiaridades, e muito embora vinculadas às relações de verticalidade e horizontalidade, ambas tipologias de poder normativo podem ser poderosas e válidas ferramentas ao dispor dos indivíduos que desenvolvem processos de liderança nas organizações.

Igualmente relevante para a prática da liderança é a aferição e o conhecimento das reacções geradas pelos subordinados aos diferentes tipos de poder. Naturalmente que, pelas singularidades caracterizadoras, os vários tipos de poder despoletarão respostas distintas e as reacções dependerão de uma multiplicidade de factores porém, este é um exercício extremamente útil tanto para a compreensão de um conjunto de atitudes e comportamentos que os alvos manifestam, como auxiliam o líder a fazer uma melhor “gestão do seu poder”, ajustando o seu comportamento, antecipando reacções e apurando a sua eficácia pessoal.

Num dos escassos trabalhos efectuados a este nível, Rego (1998a) procurou saber em que medida as diferentes bases de poder das chefias se encaixavam nos diferentes níveis de maturidade (profissional e psicológica) exibidos pelos trabalhadores (Hersey e Blanchard, 1988). Os resultados da investigação (quadro11) mostram que os poderes dos líderes mais adstritos ao domínio da esfera e características pessoais – como é o caso do poder das competências, informacional e referente – ajustam-se particularmente aos subordinados que detêm o saber técnico (maturidade profissional) mas a quem, por vezes, falta a vontade, o empenhamento e a motivação para assumir responsabilidade pelo seu trabalho. Neste contexto, as idiossincrasias carismáticas, o magnetismo inspirador e a capacidade mobilizadora do poder referente são a solução mais adequada e ajustada para quem pretende obter uma adesão ao projecto organizacional e uma libertação talentos e performances criativas (Bass, 1985, 1997, 1998 e 1999).

Por outro lado, as bases de poder que emanam da posição que se ocupa na estrutura formal da organização – como é o caso do poder legítimo, compensatório e coercivo – adequam-se mais eficazmente junto de seguidores que demonstram uma ausência de

maturidade profissional pelo que mais importante do que despoletar desempenhos extraordinários, é conseguir que eles cumpram os assuntos ordinários. Neste caso, os subordinados fazem o que lhes é solicitado sem necessariamente se identificarem com o projecto organizacional ou partilharem e interiorizarem os seus valores e pressupostos básicos – o empenhamento afectivo e normativo não encontra aqui assento. Para além destes focos de resistência, a literatura aponta a existência de outros materializando-se das mais diversas formas como é o caso do cinismo, do fingimento, do boicote às orientações das chefias, do boato – ferindo a credibilidade e a reputação profissional e pessoal do líder. Face ao exposto, parece-nos que a melhor profilaxia que o líder tem ao seu dispôr para evitar alguns destes comportamentos retaliatórios, consiste em procurar ajustar as suas fontes de poder às peculiaridades dos elementos do grupo de trabalho – facto é, por vezes, as fontes resultantes da sua posição não são as mais eficazes (Cunha *et al.*, 2003).

Quadro 11. As bases de poder do líder adequadas aos níveis de maturidade dos seguidores, construído a partir de Rego (1998b)

Maturidade bases poder	Quer e sabe assumir responsabilidade	Não quer mas sabe assumir responsabilidade	Quer mas não sabe assumir responsabilidade	Não quer nem sabe assumir responsabilidade
Competências	X			
Informacional	X	X		
Referente		X		
Legítimo			X	
Compensatório			X	
Conectivo				X
Coercivo				X

Da análise efectuada ficou claro para nós que a maioria das propostas colocam a tónica no sujeito, analisando o poder e os seus recursos como uma propriedade decorrente dos atributos, características pessoais⁶¹ e relacionamento interpessoal (Brass e Burkhardt, 1993). Todavia, muito embora não enjitemos essa possibilidade, sabendo de antemão que a acção do *homem organizacional* é condicionada pelos aspectos estruturais e

⁶¹ Excepção seja feita ao trabalho de Crozier e Crozier e Friedberg. Tal como ficou patente ao longo da apresentação e explicação das suas ideias, o poder é entendido como sendo uma *propriedade da relação* desenvolvida entre os membros da organização. Optámos por referencia-los nesta parte do trabalho dadas as semelhanças e a possibilidade de contraste que evidencia com as investigações de French e Raven (1959) e Benfari (1986).

circunstanciais – parece-nos essencial perceber e apresentar algumas dos argumentos mais marcantes a este nível (Emerson, 1962; Hickson *et al.*, 1971; Salancick e Pfeffer, 1978; Mintzberg, 1983; Astley e Sachdeva, 1984) centrando-nos não na compreensão dos jogadores mas no entendimento das regras do jogo. Para Davis-Blake e Pfeffer (1989) e Pfeffer (1989, 1992 e 2001) os factores e os efeitos disposicionais (alguns deles muito difíceis de alterar) são “só uma miragem”, mais do que os atributos ou comportamentos dos indivíduos existe uma miríade de fontes circunstanciais de poder sobre os quais podemos ter influência mais directa e que, por vezes, resultam simplesmente do facto de *estarmos no local certo à hora certa*⁶².

Cobb (1988) realça ser absolutamente redundante considerar as bases de poder apenas desde o ponto de vista *micro* e não assimilarmos as variáveis de natureza contingencial, já que uma ligeira alteração na situação pode modificar a sua importância na organização. Por exemplo, uma acção de mudança pode afectar a importância estratégica dos recursos de poder, aumentando drasticamente, diminuindo ou transferindo o poder dos indivíduos para novas esferas de influência. Por essa razão, qualquer programa de mudança organizacional beneficiará consideravelmente desta análise uma vez que, para além de delinear o perfil do *target* e principais elementos abrangidos por essa acção vai, de sobremaneira, antecipar, identificar e até erradicar a emergência de focos de resistência.

⁶² Pfeffer (1992) afirma que a propensão para exagerarmos a atribuição de poder e eficácia política a características pessoais e minimizarmos a importância dos factores circunstanciais resulta do chamado *erro fundamental da imputação/atribuição*. Importa sublinhar que embora Pfeffer esteja lúcido e consciente em relação à tendência para empolar importância dos atributos pessoais a expensas das determinantes do contexto, ele acaba por extremar a sua posição, desvalorizando por completo as variáveis personalísticas. Na verdade, uma das principais críticas tecidas ao seu trabalho reside neste ponto. Para Nord (1997), “toda a discussão que Pfeffer encetou acerca do papel da personalidade parece estar disfuncionalmente enviesada pelo incorrecto ‘erro fundamental da atribuição’. O seu desejo parece estar associado com a sua incapacidade para se assumir como um interaccionista e consequentemente negligenciar a importância dos contributos da psicologia para o estudo do poder” (pg. 90). A lógica interaccionista assenta no pressuposto de que os factores individuais e situacionais não são capazes isoladamente de explicar os comportamentos. Apenas as interacções entre ambos encerram esse potencial explicativo. Assim, os actores sociais com a sua acção criam situações às quais eles terão que responder. Em função disso, mais do que esperar congruência comportamental entre situações, deve-se esperar coerência comportamental, a “coerência sugere que os indivíduos podem não manifestar absoluta ou sequer relativa e no entanto continuarem a revelar-se previsíveis, porque a forma como são inconsistentes é fiável de situação para situação” (Schneider *in* Cunha *et al.*, 2002: 68) – daqui decorre que mais do que indivíduos pouco adaptativos ou dotados de comportamentos rígidos, eles devem ser vistos como capazes de adaptar o seu comportamento às situações.

3.3. Fontes de poder: factores estruturais

Diversos factores contextuais podem constituir fontes de poder ou funcionar como redutores ou potenciadores de outras fontes. Apontado como um dos principais seguidores da doutrina de Crozier (1965), Hickson *et al.*,⁶³(1971) fazem do domínio *contingências estratégicas* a pedra de toque da teoria de poder intra-organizacional.

Partem para este trabalho com a convicção de que a falta de compreensão e o vazio teórico que subjaz ao estudo do poder em ambientes organizacionais advém, primordialmente, da dificuldade demonstrada em perceber e interpretar o que, de facto, é uma organização – um sistema composto por comportamentos inter-relacionados de pessoas que desempenham tarefas diferenciadas em subsistemas distintos. Este entendimento torna-se essencial na medida em que só quando a organização é conceptualizada como um sistema composto por unidades orgânicas interdependentes, somos capazes de perceber e verificar que a principal fonte definidora de poder é a divisão do trabalho, e que ele é, fundamentalmente, produto de factores estruturais e explicado “pelas variáveis que são elementos de cada tarefa das subunidades, pelo seu funcionamento, e a sua ligação às actividades das outras subunidades organizacionais (Hickson *et al.*, 1971: 44).

Tendo isto em mente, a teoria das contingências estratégias traduz-se na assunção básica de que quanto maior for a capacidade duma subunidade para assimilar e lidar com as incertezas críticas duma organização maior será o seu poder (sobre as outras subunidades), sendo o reforço e a ampliação desse poder função da *incerteza, centralidade e substitutabilidade*⁶⁴ vigente na organização.

⁶³ A mais valia desta proposta reside no facto de, até então, os estudos sobre o poder (e respectivas fontes) nas organizações estarem restritos à análise individual, negligenciando por completo o poder das subunidades e departamentos. Entende Hickson *et al* (1971) que, após uma rigorosa revisão da literatura, apenas a definição de poder providenciada por Emerson (1962) descreve o poder como uma propriedade não do actor, mas do relacionamento social. Uma vez que o contexto do relacionamento é uma organização formal, esta abordagem deve, obrigatoriamente, afastar-se duma concepção sobre – personalizada de poder e aproximar-se duma abordagem estrutural.

⁶⁴ *Substitutability*, no original.

Traduzido de outro modo, Hickson *et al.*, (1971) elegem a *incerteza*, a *centralidade* e a *substituidade*⁶⁵ como componentes centrais da sua proposta, alertando que só de um exame integrado dos três elementos emerge um correcto diagnóstico e estudo do poder nas organizações, senão vejamos: a *incerteza* (imposta pela envolvente externa e interna da organização) – entendida como a falta de informação acerca de eventos futuros, tornando as alternativas e os seus resultados imprevisíveis – é aqui sentida como o principal desafio com o qual as organizações actuais se debatem, logo, o poder das subunidades organizacionais dependerá da capacidade para lidar e resolver problemas cruciais para o funcionamento da organização. Note-se que não é a incerteza que confere poder, mas antes a capacidade demonstrada para assimilar essa incerteza. Se uma organização alocar às suas diferentes subunidades orgânicas tarefas/áreas que variam em termos de incerteza, então, aquelas que assimilam de um modo mais eficaz uma maior proporção de incerteza detêm mais poder dentro da organização⁶⁶. Exemplificando, em organizações de produtos de grande consumo, que dependem dos departamentos de marketing para colocar os seus produtos no mercado, esse departamento é detentor de maior poder do que outros (Cunha *et al.*, 2003).

Acresce que o poder duma qualquer subunidade organizacional ganhará um maior *elan* se, para além de absorver uma parte considerável da incerteza organizacional, as suas tarefas não poderem ser facilmente *substituíveis* por outras entidades, ou então monopolizarem por completo a sua realização⁶⁷.

⁶⁵ A mais valia desta proposta reside no facto de, até então, os estudos sobre o poder (e respectivas fontes) nas organizações estarem restritos à análise individual, negligenciando por completo o poder das subunidades e departamentos. Entende Hickson *et al.*, (1971) que, após uma rigorosa revisão da literatura, apenas a definição de poder providenciada por Emerson (1962) descreve o poder como uma propriedade não do actor, mas do relacionamento social. Uma vez que o contexto do relacionamento é uma organização formal, esta abordagem deve, obrigatoriamente, afastar-se duma concepção sobre – personalizada de poder e aproximar-se duma abordagem estrutural.

⁶⁶ Esta acepção traduziu-se na confirmação da seguinte hipótese de trabalho: Quanto maior for a capacidade de uma subunidade lidar com a incerteza, maior será o seu poder na organização (Hickson *et al.*, 1971: 47).

⁶⁷ Esta acepção traduziu-se na confirmação da seguinte hipótese de trabalho: Quanto menor for a substituidade das actividades de uma subunidade, maior será o seu poder (Hickson *et al.*, 1971: 48).

Por outro lado, sendo a organização um sistema composto por papéis e actividades interdependentes, a *centralidade* duma subunidade afere-se através da posição que ocupa no fluxo de trabalho. Desta forma, quanto mais unidades estiverem ligadas à unidade A e quanto mais o seu desempenho afectar o trabalho das outras unidades, maior tenderá a ser o seu poder na organização. Aceite-se como exemplo ilustrativo o caso de um departamento de aprovisionamento responsável pelo fornecimento de várias unidades produtivas da empresa.

Inerente e propalada ao longo desta teoria de poder, está a assumption de que a posse dos recursos contingentes só terá validade em ambientes organizacionais se despoletar uma relação de *dependência*. Para Richard Emerson (1962), investigador fervoroso e pioneiro desta ideia (perpetuada no artigo “Power-dependency relations”), um indivíduo que, em cenário de trabalho, possua algo que os outros não têm, querem ou precisam, é um indivíduo com poder. Esse poder tem tendência para aumentar quanto menos pessoas detêm esse recurso e quanto mais escasso ele for,⁶⁸ logo o poder é-nos conferido pela dependência dos outros e essa dependência é função de quantos outros precisam daquilo que nós controlamos, bem como de quantas fontes alternativas desse recurso existem.

Pfeffer (1992) adenda que, não basta ser detentor da fonte e obter o seu controlo, o indivíduo deve ser cioso dos recursos que detém e, por isso, desenvolver estratégias no sentido de assegurar que não haja caminhos alternativos para obter o acesso aos recursos valiosos que controla – trata-se de criar dependência, esmiuçando a vulnerabilidade subjacente a esta relação. Um dos exemplos mais esclarecedores do que acabou de ser discutido advém do estudo realizado por Crozier (1965) numa fábrica estatal que monopolizava a produção de tabaco em França. Por se tratar de um monopólio estatal, esta empresa não encontrava dificuldades com a procura de mercado ou com os meios de financiamento. Curiosamente, a única grande incerteza ou contingência real jamais

⁶⁸ Esta ideia está igualmente espelhada no trabalho de Thompson (1967) segundo o qual: se o A depende do B mais do que B depende de A, é porque aquilo que o A retira de B é mais importante para o A ou porque B tem mais alternativas do que A, então B tem poder sobre A.

enfrentada foi a avaria de equipamento altamente automatizado de fabrico de cigarros – dando aos engenheiros responsáveis pela manutenção, um poder incomensurável dentro da organização. Esse suplemento de poder ocorreu porque, para além de serem as únicas pessoas com competências técnicas na fábrica para reparar aqueles equipamentos, um incêndio havia destruído os manuais das máquinas, algumas dessas máquinas tinham sofrido várias modificações, nomeadamente sobre a maneira de como as reparar eficazmente e, sempre que era recrutado um membro para o departamento de manutenção, a formação era transmitida verbalmente, sendo o novo elemento incitado pelos colegas a destruir possíveis apontamentos ou notas escritas logo que dominasse o material e a arte de reparar as máquinas – esta foi a estratégia levada a cabo pelos engenheiros, tornando-se insubstituíveis para os seus patrões.

Em jeito de súplica, quanto mais central, mais escasso e insubstituível for o recurso proporcionado por uma determinada unidade organizacional, maior é o seu poder sobre as outras unidades e maior é o seu poder na organização (Hickson *et al*, 1971; Hinings *et al*, 1974⁶⁹). O exposto ajuda-nos a perceber de um modo mais vincado a razão do poder de algumas unidades e grupos profissionais, mesmo quando a sua representação numérica na organização é irrisória. Realce-se que, muito embora, as relações de poder descritas pela teoria das contingências estratégicas sejam definidas ao nível departamental – horizontalidade do poder – elas sucedem igualmente ao nível interpessoal (Brass, 1984b; Eisenhardt e Bourgeois III, 1988; Krackhardt, 1990). Para além disso, e contrariamente à perspectiva maquiavélica (1972) – para quem os laços de amizade e lealdade não são meios eficazes para assegurar a liderança eficaz do *príncipe* –, a dependência adstrita a qualquer relação de poder não implica necessariamente um mau relacionamento entre as partes envolvidas.

⁶⁹ Hinings *et al.*, (1974) procurou aferir empiricamente a proposta teórica de 1971, concluindo que, por si só, a capacidade de lidar com a incerteza não explica o poder numa subunidade organizacional. Tal como a teoria inicial advogava, a capacidade de lidar com a incerteza deve ser acompanhada pela análise da centralidade e substituidade.

Herdeira das contingências estratégicas de Hickson (1971)⁷⁰, a perspectiva de *dependência de recursos* desenvolvida por Pfeffer e Salancik (1974 e 1978; Salancik e Pfeffer, 1974 e 1977), argumenta que – especialmente no que se prende com a *alocação e controlo dos recursos* – a tomada de decisão nas organizações é um processo político só passível de explicação quando considerada a envolvente externa (e as condicionantes que ela introduz no comportamento organizacional) e o poder das diferentes subunidades organizacionais. Entendem os autores que, muito embora, a envolvente organizacional (fonte geradora de incertezas, constrangimentos, contingências, recursos) seja, em parte, a entidade responsável pela distribuição das oportunidades, do poder e da influência no interior da organização⁷¹, as diferentes unidades organizacionais compostas por indivíduos com personalidades e valias distintas, ao lidarem de modos diferenciados com a incerteza e com as possibilidades e oportunidades que ela lhes confere, são igualmente responsáveis pelo poder que usufruem na organização. Daqui decorre que quanto mais recursos (críticos e escassos) uma unidade controlar maior é o seu poder e a sua margem de influência no processo interno de tomada de decisão.

Factos comprovados por uma bateria de estudos empíricos, por exemplo Salancik e Pfeffer (1974) concluíram que a habilidade demonstrada por um departamento universitário para granjear, no exterior, subsídios e contratos estava forte e intimamente associada ao poder que detinham na organização. No decurso desta dinâmica, destaque para o papel desempenhado pelos líderes, já que é da monitorização que fazem da envolvente, das escolhas estratégicas que traçam e da capacidade de influência e negociação política que vai depender o poder das suas subunidades. Por essa razão, aquando da sua sucessão, tendem a ser promovidos aqueles que melhor souberam lidar e

⁷⁰ A teoria da dependência de recursos representa uma mera variação da teoria das contingências estratégicas (Pfeffer, 1981; Patch, 1997; Jablin e Putnam, 2000), senão vejamos: ambas realçam a relação de dependência presente na relação de poder; ambas vêem o poder como algo que emerge da habilidade e capacidade que as subunidades organizacionais demonstram para lidar com a envolvente organizacional. Mais do que a novidade da proposta, destaque para os inúmeros trabalhos empíricos realizados, especialmente, em universidades e hospitais.

⁷¹ Daí a célebre expressão de Salancik e Pfeffer (1977): o poder ajuda a organização a alinhar-se com a realidade.

conduzir todo o processo, sendo estes, presumivelmente os mais capazes de assegurar a aquisição, o controle ou a criação de recursos (Salancik e Pfeffer, 1977).

Intrínseco às duas propostas anteriores está a convicção de que os indivíduos ou grupos capazes de agir, interferir e influenciar o processo de tomada de decisão vêm o seu poder e a sua quota de influência aumentada na organização – não admira, por isso, o tempo, a energia e a atenção que alguns elementos organizacionais a isso devotam procurando controlar, segundo terminologia de Morgan (1996), três elementos inter-relacionados e acoplados ao processo de tomada de decisão: as *premissas* da decisão (controle de assuntos e premissas decisórias, por exemplo: evitando a discussão explícita de determinados aspectos ou assuntos); os *processos* decisórios (demarcação das regras básicas que devem guiar a tomada de decisão, nomeadamente como deve ser tomada a decisão; quem deve fazer parte da decisão; quando deve ser tomada a decisão) e os *resultados* e *objectivos* da decisão (procurar influenciar e determinar os resultados e objectivos, por exemplo, através da preparação e apresentação de documentos, ressaltando e avaliando as alternativas sobre as quais a decisão deverá basear-se, entre outros).

Adeptos, mas também críticos, da abordagem estrutural das fontes de poder, Astley e Sachdeva (1984) promoveram uma importante e integrada síntese teórica do estado da arte levantando um conjunto de interrogações, propostas e pistas para reflexão e futura investigação. Para eles, a proliferação da segmentação numa multitude de subtipos de poder estimulou os investigadores a analisarem e isolarem aspectos particulares do conceito, perdendo, por isso, a visão holística do fenómeno:

“ (...) a influente análise de Weber (1947) (...) centrou-se nos aspectos formais, ligando o poder com mais ou menos exclusividade às relações de autoridade hierárquica. (...) Por outro lado, perspectivas mais contemporâneas (...) analisam o poder como se estivesse unicamente conectado às relações de dependência. (...) Ainda mais (...) o poder é explicado através da capacidade dos actores para obterem o controlo de recursos do qual dependem (Pfeffer e Salancik, 1978) (...) (pg. 32).

Do exposto ressoa a convicção de que pese embora a multi-direccionalidade do conceito e a inter-relação e interdependência subjacente aos factos, a maioria dos argumentos e propostas esgrimidas até então desenvolveram-se de um modo independente, desintegrado e desarticulado, nunca conciliando sinergias, mostrando-se alheias aos pontos de intercepção ou tensão existentes. Procurando colmatar e ultrapassar essas limitações Astley e Sachdeva (1984), através de um ensaio teórico, analisaram o poder intra-organizacional como sendo o produto conjunto de três fontes: a autoridade formal, adstrita e imbuída nas posições hierárquicas; a capacidade e habilidade para obter e controlar recursos existentes na envolvente e, a centralidade ocupada nas redes.

À primeira vista, a proposta em discussão parece cingir-se a um mera condensação de recursos de poder já identificados e comentados por outros investigadores contudo, emerge deste trabalho a abertura de um novo veio de investigação e que advém da convicção de que as três fontes de poder aparecem e manifestam-se na realidade organizacional como fenómenos interdependentes, estabelecendo entre si diferentes interacções e configurações (reforço mútuo; procedência umas das outras; tensão – dependendo do contexto e idiossincrasias organizacionais), senão vejamos: apesar de ser pacífica a ideia de que a autoridade burocrática Weberiana deriva das prerrogativas formais, ela não exclui ou relega a importância dos contributos funcionais oriundos da perícia e do conhecimento do superior hierárquico quando procura controlar e monopolizar recursos dos quais os subordinados dependem⁷². Por outro lado, é líquido que o controle dos recursos depende da posição e centralidade ocupada na rede de trabalho (Hickson *et al.*, 1971) encontrando-se associações (positivas) mais elevadas junto dos indivíduos com posições hierárquicas superiores (Thompson, 1967).

Os exemplos apresentados poder-se-iam replicar, todavia eles pretendem apenas iluminar horizontes e desbravar caminhos procurando que os trabalhos vindouros efectuem uma

⁷² A relação de interdependência existente entre estas duas fontes de poder está ilustrada no trabalho de Gouldner e à qual ele apelidou de “concepção burocrática bifurcada”, baseada na perícia e na disciplina autoritária.

sistemática e simultânea referência não apenas aos múltiplos recursos de poder que as organizações encerram, mas também às diferentes e díspares possibilidades de intercepção que eles estabelecem entre si em contextos organizacionais diferenciados. Quando formos capazes de efectuar esse exercício estaremos em posição para rejeitar com veemência a afirmação de March: o conceito de poder carece de utilidade analítica e é vazio de conteúdo (March *in* Astley e Sachdeva (1984).

Pelo modo inteligente como conciliou algumas das idiossincrasias dos protagonistas com as bases de poder contextual, impõe-se uma menção ao trabalho incontornável de Mintzberg (1983, 1984, 1999) e à sua teoria de poder nas organizações. De um modo geral, este investigador situa a análise do poder a nível intergrupar na medida em que as interdependências e as complementaridades comportamentais emergentes no seio da coligação interna⁷³ decorrem de relações interpessoais e intergrupais, sendo atravessadas pelo antagonismo e diversidade de interesses, objectivos e de estratégias que acabam por se corporizar em comportamentos políticos. No decurso deste processo, os indivíduos têm à sua disposição quatro sistemas de influência (autoridade, ideologia⁷⁴, perícia e político) que se manifestam e combinam de modos distintos em cada organização determinando o tipo de configuração estrutural interna que ela terá.

O *sistema político* emerge na organização fruto da imperfeição e do carácter incompleto dos restantes sistemas de influência – todos eles legitimados pela organização – que ao abrirem espaço para que os indivíduos explorem o domínio informal da organização, favorecem a acção independente, discricionária, espontânea, clandestina e a instauração de um sistema de poder ilegítimo, onde o comportamento, os objectivos e as estratégias dos actores são divisórios e conflituantes com os da organização. Para o autor, na sua essência “a política refere-se ao comportamento de um indivíduo, ou grupo de indivíduos que têm uma natureza informal, com objectivos muito delimitados, normalmente

⁷³ Mintzberg (1983) faz uma análise de todos os grupos (ou coligações) internos e externos que exercem influência no funcionamento da organização.

⁷⁴ O sistema de ideologia “baseia-se nas tradições, crenças, mitos e histórias da organização que todos os agentes internos da organização compartilham” (Mintzberg, 1983: 141).

decisivos, tecnicamente ilegítimos, que não estão submetidos nem à autoridade formal, nem à ideologia aceite, nem à habilidade demonstrada” (Mintzberg, 1983: 205). Este sistema político tanto pode surgir de uma forma activa – resistência aos restantes modos de influência – como por forma passiva – quando os sistemas existentes são débeis. Deste modo, a organização altamente coordenada cede lugar à actividade política vendo-se confrontada com uma massa de grupos de poder, competindo entre si, procurando influenciar a seu favor as decisões e as acções dos outros. O poder formal que flui na cadeia de autoridade é bloqueado e substituído pelo poder político, materializando-se numa luta desorganizada de jogos políticos internos, onde os actores procuram satisfazer egoisticamente as suas necessidades⁷⁵ (Mintzberg, 1983).

Ao evoluir para formas específicas de organização política o funcionamento das organizações convencionais deixa de ser pautado pelas estruturas formais, e pelos métodos de coordenação prescritivos que daí decorrem, dando lugar a comportamentos políticos assentes num índice de conflitualidade mais ou menos intenso⁷⁶ e duradouro, definindo a natureza política das organizações da seguinte forma:

- *A confrontação*: caracteriza-se pela existência de um conflito intenso, localizado e transitório (breve).
- *A aliança bancal* (ou *instável*): caracteriza-se pela existência de um conflito moderado, localizado e persistente. Normalmente pressupõe a existência de algum tipo de acordo implícito entre os elementos envolvidos facto que possibilita o funcionamento da organização. As alianças instáveis aparecem após uma primeira fase de confrontação e que resulta da dificuldade de entendimento e submissão entre as partes.

⁷⁵ Mintzberg (1983) apresenta seis razões que estão na base da erupção do poder legítimo, a saber: distorção dos objectivos; suboptimização; inversão da relação meios-objectivos; pressão de grupos; relação directa com os agentes externos detentores de influência e, necessidades intrínsecas dos agentes internos (pg. 207-218). Entende o autor que, muito embora estes motivos possam actuar isoladamente, regra geral, elas podem actuar e manifestar-se em conjunto nas organizações.

⁷⁶ A dimensão *intensidade* refere-se a quão divisório é o conflito, ao passo que a *duração* diz respeito ao facto do conflito se prolongar ou não por um grande período de tempo, isto é, se ele é breve e transitório ou se se converte numa situação relativamente estável.

- A *organização politizada* vivifica uma situação de conflito moderado, mas invasor, permanente e relativamente estável. Defrontamo-nos com a presença assídua e duradoura de conflitos, mas que são facilmente controlados.
- A *arena política completa*: experimenta um conflito intenso, altamente invasor e breve (instável). Neste caso, o conflito irrompe e propala-se de uma forma descontrolada e descoordenada, representando, por isso um dos principais sintomas da degradação, declínio e morte organizacional

Todos estes tipos básicos são passíveis de combinação e integração nos diferentes sistemas de influência. Todavia, enquanto os três primeiros se adaptam ao funcionamento e à estabilidade de qualquer organização, o mesmo não se pode dizer em relação à *arena política completa*, já que para além do comportamento político interno e externo ser muito intenso, ele é sobretudo antagónico dos sistemas de influência – autoridade, ideologia e competência – provocando um dispêndio de energias e recursos que são incompatíveis com a estabilidade formal e sobrevivência de qualquer organização convencional. Recorrendo a uma analogia, Mintzberg (1983) compara a arena política completa a “un penier de crabes” (pg. 492) – uma caixa cheia de caranguejos que se amontoam e pisam uns aos outros procurando atingir a sua parte superior.

Ainda que para Mintzberg (1983), na sua globalidade tenhamos que ver a política como uma expressão de ilegitimidade, divisão e efeitos ruinosos para a estabilidade organizativa pode, em determinadas circunstâncias, tornar-se um elemento funcional em vários domínios⁷⁷:

“apesar de não ser um entusiasta da política organizacional e de não desejar viver numa organização política, aceito, e espero ter conseguido persuadir o leitor a aceitar o pressuposto de que a política joga um importante e útil papel na sociedade das organizações. A política organizacional pode irritar-nos mas também nos pode servir” (Mintzberg, 1999: 56).

⁷⁷ Mintzberg (1983) destaca que apesar do sistema político, regra geral, se mostrar disfuncional em termos das necessidades da organização, em alguns momentos, os sistemas legítimos (autoridade, ideologia e perícia) também o são. Aliás, considera que em todos eles existe uma vertente funcional e disfuncional, muito embora, no caso do sistema político, a vertente disfuncional seja prevalecente.

Em primeiro lugar, porque permite estimular comportamentos políticos que são altamente competitivos, cuja síntese e consequências no funcionamento das organizações leva a que os mais fortes ascendam a posições de liderança. Em segundo lugar, todos os problemas que envolvem os conflitos gerados nas organizações são confrontados e debatidos, evitando-se uma só avaliação e uma só solução. Neste caso, a informação ligada aos problemas e à resolução dos conflitos não decorre das prerrogativas de autoridade hierárquica, mas da capacidade política de cada actor colectivo para gerir e controlar informação que é relevante para o funcionamento das organizações. Em terceiro lugar, o comportamento político que decorre do sistema de políticas pode desencadear o processo de mudanças que é fundamental para superar as contradições e bloqueamentos gerados pelos restantes sistemas de influência (autoridade, ideologia e perícia). Finalmente, o comportamento político pode facilitar e ajudar a estruturar o método de decisão eficaz para executar tarefas e funções nas organizações. Através de jogos políticos apropriados, os superiores hierárquicos podem estrategicamente, por via informal, propor promoções ou outras regalias aos seus subordinados para que estes possam ser estimulados e participar nas decisões que pretendem tomar.

Acresce que Mintzberg (1983) não se limitou a inventariar as bases do poder existentes nas organizações. Ao integrar as características disposicionais dos actores organizacionais com os factores de natureza contextual, destacou o *modo* e os *meios* que devem ser empregues na prática da actividade política. No seu entender, para que os indivíduos e os grupos tenham influência na organização não basta terem acesso a uma base de poder, é também necessário possuírem *habilidade política* e *vontade* para se dedicarem energicamente à causa em questão – estes são os ingredientes cruciais. Parafraseando Allison “o poder é uma mescla ... de habilidade negociadora, preparação e vontade para utilizar essa habilidade negociadora...” (Allison *in* Mintzberg, 1983: 26).

Por essa razão, os agentes deverão ter uma grande capacidade negociadora, persuasiva e manipuladora estando especialmente atentos ao modo como o poder circula na organização – nomeadamente, onde radica a influência formal e informal; que género de

amizades e rivalidades existem; quais são as normas implícitas e explícitas na organização, entre outras.

Norteados pela noção de *poder sobre o significado* tenazmente defendida por Lukes (1974) e realçada por Hardy (1995; Hardy e Clegg, 1996), terminamos a análise das fontes contextuais de poder chamando a atenção para o facto de que, embora alguns mecanismos de dominação tais como a cultura organizacional sejam frequentemente tratados na literatura do *mainstream* como sendo inevitáveis, neutros e aproblemáticos, em última instância, eles são fenómenos ideologicamente sedimentados (encerrando um longo histórico de lutas), transformando-se na forma mais significativa, fascinante e também mais subtil manifestação de poder e política em cenários de trabalho.

De um modo geral, estamos habituados a efectuar uma análise demasiado voluntariosa da cultura organizacional, facto indissociável do seu contexto de emergência. Na sua génese, a cultura organizacional está fortemente ligada a preocupações de ordem social, sendo apontada como a entidade responsável, pelo relançamento económico, pela devolução da competitividade, eficácia e excelência organizacionais (Schein, 1985; Gomes, 1996) desincentivando, de acordo com a famosa terminologia de Hirschman (1970), a opção *saída* e acalentando a opção *voz e lealdade*. Todavia, sem demérito do aduzido anteriormente, importa não olvidarmos que a matriz interpretativa providenciada pela cultura organizacional – simplificada pela observação de Deal e Kennedy (1982): *o modo como aqui fazemos as coisas* – através acção dos valores, dos signos, dos símbolos, da informação, das metáforas, da linguagem, dos mitos, das histórias (entre outros), delimita modos particulares de sentir e viver a realidade organizacional. Ao induzir o que é, ou não é aceitável, o que é, ou não dizível, o que é, ou não factível, ela reflecte formas de programação mental (Hofstede, 1980, e 1993), controlo comportamental (Buchanan, 1992) e relações de poder que são, em primeira instância, estipuladas pelos elementos da coligação dominante – os indivíduos que têm o poder de influenciar estratégias, objectivos e decisões.

Para Pettigrew (1977) a perspectiva cultural sobre as organizações emerge numa época em que as tradicionais formas de controlo, legitimação e envolvimento organizacional sofrem um desgaste brutal e entram em declínio implicando uma “nova lógica” de actuação organizacional.

Desta forma, pela gestão dos significados, construção de símbolos e valores procura-se legitimar “a acção de uns e deslegitimar a acção de outros” (pg. 55). No seio deste processo, Pettigrew (1979) destaca o papel do líder – habilmente político – elegendo-o peça chave de “criação e gestão do significado” (pg. 191), responsável pela idealização e definição de realidades aparentemente atractivas para os outros e proveitosas para si.

O'Reily (1989) – um dos críticos deste modo peculiar de fazer “gestão pela cultura” – refere que os sistemas de controlo social permitem que o indivíduo se sinta possuidor de maior autonomia, mesmo que na realidade seja impelido a um maior conformismo. Alguns investigadores (principalmente os que se posicionam de acordo com os princípios da teoria crítica) extremam posições ao afirmarem que se assiste a uma substituição do controlo hierárquico – mas visível – pelo dissimulado controlo panóptico⁷⁸ (Foucault, 1977).

Pela forma esclarecida e pertinente como encaixa o fenómeno do poder com o da cultura impõe-se uma nova referência ao modelo macro-cultural de Geert Hofstede (1980, 1989 e 1991), particularmente a uma das (quatro) dimensões caracterizadoras das culturas nacionais e organizacionais: a *distância de poder*⁷⁹. Em cenários de trabalho, a cultura vigente delimita o grau de deferência que os indivíduos projectam nos seus superiores

⁷⁸ O *panopticon* é uma espécie de um *big brother*. Prende-se com uma inovação arquitectural criada no século XIX pelo filósofo Jeremy Bentham com o objectivo de proporcionar uma forma fácil e barata de controlar prisioneiros – um polígono de doze lados com uma torre central, através da qual um vigilante pode verificar e observar os comportamentos de todos os que lá estão, sem que estes saibam que estão a ser observados. Este conceito foi aproveitado por Foucault no sentido em que o controlo passou a ser parte integrante da arquitectura do sistema, isto é, existe um estado de visibilidade permanente face ao poder, de tal forma que a vigilância é constante nos seus efeitos mesmo que descontínua na acção (Cunha *et al.*, 2003)

⁷⁹ *Power distance*, no original. Esta expressão é vulgarmente traduzida por distância de poder ou distância hierárquica.

hierárquicos, assim como a necessidade de manter e respeitar um determinado afastamento social entre um líder e os seus subordinados. Quer isto dizer que, em organizações onde impera uma *elevada distância*, os líderes beneficiam da grande reverência atribuída às figuras de autoridade, aos títulos e ao *status*. Pelo contrário, a *baixa distância* implica uma maior proximidade (inclusive emocional) com os subordinados, uma relação de dependência menos vincada, de tal modo que o superior hierárquico não terá ao seu dispor os mesmos símbolos de poder, as mesmas bases de poder, não podendo recorrer às mesmas estratégias, manifestações comportamentais, formas de legitimação e estilos de liderança que a outra cultura lhe autorizaria.

Dada a prodigalidade de possibilidades de fontes de poder conferidas pela revisão da literatura – reflectida no “desabafo” de Barnes (1988): “o poder é (...) como a gravidade ou electricidade (...) é muito mais fácil descrever as suas consequências do que identificar a sua natureza” (pg. ix) – as que aqui foram apresentadas são as mais comuns. Todavia importa frisar ser extremamente difícil, arriscado e falacioso efectuar uma lista exaustiva das mesmas ou afirmar peremptoriamente que determinado traço, competência ou recurso é mais relevante do que outro já que eles são contextualmente determinados e assumem distintos graus de importância nos diferentes cenários sociais e organizacionais (Hardy, 1995). Para Hardy e Clegg (1996 e 1999) as fontes de poder podem ser tudo, mas também podem ser nada – tudo depende das circunstâncias. O poder requer compreensão dentro da diversidade que encerra.

Neste ponto de debate, destaque para as recentes ilações trazidas a lume pelo *Management Research Institute* e *Army Research Institute*⁸⁰ – tendo como investigadores principais Michael Mumford, Steven Zaccaro e Edwin Fleishman – lançando um novo olhar e um conjunto de considerações pertinentes acerca das idiosincrasias individuais, traços, competências e contextos na liderança organizacional.

⁸⁰ Esta investigação teve a duração de vários anos, envolveu um conjunto diversificado de métodos e instrumentos de análise; recebeu o contributo de várias entidades como é o caso de vários institutos americanos de investigação; da universidade defesa nacional, da universidade George Mason e diversos organismos ligados ao exército norte-americano.

Por um lado, a posse e/ou o domínio dos traços e das competências importantes para a eficácia da liderança não deve estar divorciada das particularidades do contexto onde as pessoas estão inseridas. Com isto pretende-se reiterar que para além das singularidades contingenciais exigirem peculiaridades disposicionais é igualmente fulcral que haja um ajuste e uma adequação entre as exigências circunstanciais e os traços pessoais. De acordo com Pfeffer (1992), esta simbiose transforma-se numa outra fonte de poder. No seu entender, da mesma forma que os factores circunstanciais mudam, também os atributos para se ser eficaz e eficiente se alteram. Daí que não basta encontrar cargos com exigências políticas que coincidam com as nossas necessidades e interesses, devemos também moldar as nossas acções às circunstâncias com que nos confrontamos.

Comungando da postura Pfefferiana, Mumford *et al.*, (2000a, 2000b e 2000c) compreende que o estudo da liderança esteve durante demasiados anos, espartilhado na análise do relacionamento interpessoal líder-subordinado. As investigações actuais propõem um urgente alargamento da discussão, já que a eficácia da liderança está muito dependente da habilidade demonstrada para resolver os inéditos, diversificados e complexos problemas sociais⁸¹ (nomeadamente, complexidade organizacional; ambiguidade informacional; contexto social diversificado por interesses e motivações muito divergentes) que têm vindo a emergir nas organizações modernas. Não se trata apenas de exercer influência, o líder deve decidir quando, onde e como essa influência vai ser exercida tendo como prioridade máxima o alcance dos objectivos sociais.

Neste novo quadro, assume assaz vantagem o domínio dum conjunto de traços e competências sociais, donde se destaca a perceptividade social, a capacidade de monitorização social e a flexibilidade comportamental. Estas características, sempre que aliadas a um outro conjunto de traços politicamente persuasivos como são o caso da “comunicação e persuasão; negociação; gestão de conflitos; e *coaching*” (Mumford *et al.*,

⁸¹ *Complex social problems*, no original.

2000a: 20) sugerem um “passo de gigante” na senda do alcance dos objectivos grupais e organizacionais.

Por outro lado, uma determinada característica, competência ou recurso pode ser irrelevante num particular cenário e transformar-se numa poderosíssima ferramenta de trabalho se a situação se alterar ou quando conjugada com outros atributos. Acresce que distintos cargos, papéis e fases da carreira podem exigir distintas características pessoais (Mumford *et al.*, 2000b).

Pela natureza dos argumentos esgrimidos anteriormente e tendo em conta o caleidoscópio de rupturas conceptuais e paradigmáticas efectuadas no campo da liderança (Bass, 1990; Hunt, 1999), parece-nos sensato e vantajoso para o estudo do poder e mais concretamente da liderança política nas organizações efectuar uma abordagem integrada focando traços, competências e recursos específicos em interacção com características situacionais específicas.

Para além disso, fica claro que a discussão sobre as possíveis fontes de poder oferece um inventário de ideias e pistas através do qual se pode descodificar e perceber os jogos de poder, as tácticas e a acção política presente nos contextos organizacionais – trata-se de construir uma ponte entre a abordagem do poder e os comportamentos de liderança (Yukl, 2006).

Capítulo 4. Na senda da liderança política nas organizações

4.1. Tácticas e comportamentos políticos de liderança

Dadas as características das organizações actuais, mais do que manter ou otimizar um determinado estilo de liderança, os líderes devem ser seleccionados em função da sua habilidade para gerir e aplicar um conjunto de tácticas políticas.
(Boulgarides e Cohen, 2001).

Se é ponto assente na literatura que a política é o poder em acção (Schein, 1977); Se a organização política é uma sobreposição intrincada, subtil e simultânea de jogos concretos e interdependentes, “uma espécie de um circo com muitas pistas” (Mintzberg, 1983: 223), onde rigorosamente todos jogam e têm um papel activo; Se o exercício do poder, da política e da liderança se consubstanciam (em parte) na capacidade, habilidade e eficácia demonstrada para exercer influência sobre os outros (Bass, 1990; Yukl, 1998) – nada mais pertinente do que tentar perceber, através da análise das tácticas políticas de influência empregues, de que modo e porque razão apenas alguns indivíduos protagonizam casos de sucesso no trilho para influenciar o decorrer dos acontecimentos a seu favor. Dito de outro modo, embora os actores organizacionais tenham ao seu dispor determinadas bases do poder passíveis de gerar reacções junto dos outros (receptores), o modo como cada um dos agentes se apropria delas e exerce influência pode ser muito díspar e variado.

O estudo das tácticas políticas de influência é uma das temáticas mais disputadas e que maior curiosidade e interesse tem despertado junto dos investigadores que se dedicam a analisar o poder e a política em cenários de trabalho, facto atestado pela literatura extensa que lhe tem sido dedicada e pela parafernália e, até, amálgama de propostas e tipologias, o que, se por um lado, lhe garante uma fonte de inspiração inesgotável, por outro, dificulta algum desaguar de objectividade e despoleta entropia no simples processo de organização, escolha e selecção daquelas que se apresentam cientificamente mais válidas.

Um dos principais pontos de discórdia presente na literatura esbarra no entendimento que os investigadores têm acerca da natureza dos comportamentos e das tácticas políticas de influência. A dúvida reside em saber se elas são realidades objectivas, visíveis, palpáveis (Kipnis, Schmidt e Wilkinson, 1980; Kipnis e Schmidt, 1982; Tedeshi e Melburg, 1984; Godfrey, 1986; Schriesheim e Hinkin, 1990; Yukl e Falbe, 1990; Falbe e Yukl, 1992) ou se são fruto da análise, diagnóstico e interpretação que cada membro organizacional faz da situação sendo por isso, um fenómeno perceptivo, subjectivo, pouco concreto (Gandz e Murray, 1980; Madison *et al.*, 1980; Ferris, Russ e Fandt, 1989; Kacmar e Ferris, 1991; Ferris *et al.*, 1996; Ferris *et al.*, 2000; Cropanzano *et al.*, 1997; Kacmar *et al.*, 1999; Valle e Perrewé, 2000; Vigoda, 2000; Vigoda e Cohen, 2002; Davis e Gardner, 2004). Neste caso, para além das organizações estarem repletas de situações ambíguas, no sentido em que suscitam não uma, mas diversas alternativas de interpretação e acção (por exemplo: situações de mudança ou definição confusa de objectivos) poderemos – através da capacidade que os indivíduos têm para absorver e construir socialmente a realidade que habitam – encontrar tantas realidades quantos diferentes indivíduos que dela fizerem parte.

Ferris e Kacmar (1989), figura de proa deste eixo investigacional, apresentaram um modelo teórico pioneiro – validado empiricamente através do *Perception of Political Scale (POPS)* por Kacmar e Ferris (1991) – onde pretendiam investigar, identificar e determinar alguns dos principais preditores, consequências e reacções da percepção de comportamentos políticos nas organizações. Entendem os autores, na esteira do que Gandz e Murray (1980) e Madison *et al.*, (1980) já haviam adiantado, que a política nas organizações é percebida como sendo o resultado do comportamento dos supervisores e pares, e emana das práticas e políticas organizacionais. Neste sentido, mais do que um estado exclusivamente objectivo, a política deve ser concebida como uma avaliação subjectiva: “nós sabemos que as pessoas respondem tendo por base a sua percepção da realidade, não da realidade *per se* (...) é isto que importa estudar mesmo que seja uma representação desfocada da realidade” (Ferris *et al.*, 1996: 234-235). Para Cropanzano *et al.*, (1997), com esta perspectiva não se pretende anular ou ignorar a envolvente objectiva

contudo, os indivíduos reagem e respondem àquilo que vêem e interpretam e não necessariamente àquilo que a realidade efectivamente é⁸².

Tendo em conta as limitações inerentes ao estudo e a diversidade, dissemelhança e fragmentação de propostas e abordagens presentes, ao longo dum esforço ciclópico e praticamente inexistente na literatura (excepção seja feita à revisão teórica providenciada por Ammeter *et al.*, 2002), iremos focar as que, do **cruzamento dos diferentes corpos teóricos** (sublinhado nosso), se revelam acentuadamente marcantes para o estudo da liderança política, nunca descurando um conjunto importante de prerrogativas e que se prende com o facto de (entre outras coisas): em primeiro lugar, entendermos a política nas organizações desde uma postura neutral, livre de juízos de valor no sentido em que ela está imbricada e reflecte a realidade organizacional. Tal como já foi abordado ao longo deste quadro teórico, a díade funcionalidade/disfuncionalidade dos comportamentos políticos está dependente do modo como são usados e do tipo e interesses de quem estão a ser considerados.

Em segundo lugar, embora foquemos a nossa atenção nos comportamentos manifestados pelos líderes, as tácticas políticas de influência não são exclusivas dos actores organizacionais que ocupam posições de chefia, elas podem ser extravasadas e usadas por todos os agentes organizacionais – tal como Appelbaum e Hughes (1998) gizaram: “nas organizações todos estão expostos ao processo de dar e receber” (pg. 86). Para além disso, as tácticas políticas de influência estão dependentes das bases de poder que o líder tem ao seu dispor, das peculiaridades do contexto e das idiosincrasias e comportamentos dos adversários políticos.

⁸² Como veremos numa parte mais adiantada do quadro teórico, esta abordagem tem, nos últimos anos, conhecido um desenvolvimento notável e dado um contributo ímpar no despoletar do estudo de novas temáticas associadas ao poder e à política nas organizações (como é o caso do *clima político*), na aferição das influências, efeitos, agentes moderadores e mediadores da percepção do comportamento político (Ferris *et al.*, 1996; Christiansen *et al.*, 1997; Cropanzano *et al.*, 1997; Kacmar *et al.*, 1999; Vigoda, 2000); e no desafio de integração, descoberta e aprofundamento do tipo de relação que os comportamentos políticos e a percepção de comportamentos políticos estabelecem entre si (Harrel-Cook *et al.*, 1999; Valle e Perrewé, 2000; Vigoda e Cohen, 2002).

Por último, no seio organizacional os líderes ao intervirem e operarem em três níveis distintos de acção política (Cobb, 1986) – individual, coligacional e redes –, têm necessidade de adequar os seus comportamentos e as tácticas políticas de influência às particularidades de cada estrato.

4.1.1. Níveis de acção política dos líderes

Dada a importância que este ponto em discussão apresenta para a compreensão profunda e sistemática das tácticas políticas de influência que o líder manifesta, foquemos a nossa atenção na proposta de Cobb (1986) exposta em “Political diagnosis: Applications in organizational development”.

Através duma análise crítica, Cobb (1986) esclarece que muito embora exista acordo quanto à descoberta e ao reconhecimento do lado político dos processos de intervenção e desenvolvimento organizacional, os estudos são extremamente pobres e vagos ao fornecer pistas e informação acerca do modo como os líderes e os agentes de mudança devem fazer um correcto diagnóstico político da situação e quais os comportamentos políticos mais eficazes. Procurando colmatar tal falha investigacional, Cobb (1986) revela que essa tarefa deve passar, sobremaneira, pelo reconhecimento de que a acção política atravessa três frentes ou níveis de análise – *micro* (individual), *intermédio* (coligacional) e *macro* (redes) – distintos e peculiares, exigindo e providenciando *modus operandi e insights* específicos, vejamos algumas das particularidades dos três níveis de acção política: O nível *individual* diz respeito aos relacionamentos interpessoais, directos, cara-a-cara, que os líderes estabelecem com os diversos elementos da organização⁸³ quando procuram influenciá-los a agir de acordo com os propósitos do grupo ou da organização. Este processo de desenvolvimento de diferentes tipos de relações interpessoais entre o líder e o subordinado está, incontornavelmente, descrito na abordagem Líder-Membro (na literatura inglesa e norte-americana apresentada como abordagem LMX) (Dansereau,

⁸³ Referimo-nos, utilizando a terminologia de Mintzberg (1983), aos contactos directos que o líder estabelece com um conjunto alargado de elementos que fazem parte da *arena interna e externa*, como é o caso de subordinados, superiores, pares, fornecedores, clientes, vendedores, entre outros.

Graen e Haga *in* Syroit, 1996). De acordo com o modelo, numa relação de liderança as diferenças individuais na percepção do comportamento de liderança não devem ser consideradas como um erro de medida, mas como informações válidas sobre a forma como o líder actua em relação a cada um dos seus subordinados. Por essa razão, a relação que o chefe estabelece com cada um dos seus colaboradores deve ser tomada como a unidade de análise. Ao longo dum processo interactivo e diádico de troca e de construção de papéis, o líder dispõe e acciona meios e tácticas individuais diferenciadas.

Na verdade, as relações diádicas entre os membros do *ingroup*⁸⁴ são distintas das estabelecidas com os membros do *outgroup*. Inúmeros estudos empíricos demonstram que, comparados com os elementos do *outgroup*, os membros do *ingroup* recebem muito mais atenção e confiança do líder e são mais frequentemente consultados. Em função disso, apresentam vários indicadores de melhores atitudes e resultados no trabalho (Le Blanc, 1994; Brower, Schoorman e Tan, 2000).

Para melhor ilustrar o aduzido anteriormente, digamos que o líder para influenciar os indivíduos em quem confia, recorrerá muitas vezes a comportamentos políticos adstritos ao poder *expert* e ao poder referente (French e Raven, 1959), enquanto os indivíduos pertencentes ao *outgroup* serão alvo recorrente do poder oriundo da posição formal que o supervisor ocupa na organização.

Dada a importância que as relações interpessoais têm vindo a colher no mundo organizacional e nos processos de liderança, é extraordinária a recente produção científica que tem sido dedicada à teoria LMX (algo adormecida desde o início dos anos

⁸⁴ Por não termos encontrado uma tradução consensual, optámos por manter o termo original. Na génese do termo *ingroup* reside a diferenciação que os proponentes do modelo efectuaram entre supervisão e liderança. Defendem que as chefias desenvolverão uma relação de liderança apenas com alguns dos seus seguidores, estabelecendo ao mesmo tempo uma técnica de supervisão em relação a outros. Numa relação de supervisão, o líder apelará exclusivamente ao contrato formal de emprego estabelecido entre a empresa e o trabalhador – tudo se resume a uma relação contratual e a uma supervisão formal. Por não existir uma verdadeira troca entre o supervisor e o subordinado ele pertence ao *outgroup*. Todavia, numa relação de liderança, o supervisor não pode apelar exclusivamente ao contrato formal. O líder disponibilizará um conjunto de meios adicionais suficientemente atractivos para os membros da equipa (por exemplo: informação, apoio, atenção, visibilidade ...) Em troca desses recursos, os membros do grupo esforçar-se-ão mais na realização das tarefas do que o contratualmente exigido.

80). Por exemplo, Davis e Gardner (2004) coligiram que o tipo de relação interpessoal que a chefia desenvolve com os seus colaboradores vai ter um impacto determinante nas atribuições que os segundos tecem acerca dos comportamentos dos primeiros. O mesmo comportamento de liderança será recebido pelos seguidores próximos como manifestações de óptima cidadania organizacional, ao passo que os indivíduos que são alvo de uma supervisão mais distante interpretá-lo-ão como manipulador, cínico, interesseiro e politicamente nefasto: “são as interacções entre o alvo e o receptor que afectam essas atribuições” (pg. 460). Do mesmo modo, Ammeter *et al.*, (2002) na senda de lançar as bases para a construção de uma teoria política de liderança esclarece ser incontornável o retorno à proposta líder-membro. Note-se que o tipo, o sucesso e a eficácia dos relacionamentos e comportamentos políticos desenvolvidos ao nível interpessoal vão interferir e ter consideráveis repercussões nos comportamentos políticos aplicados ao nível coligacional e redes.

O nível *coligacional* é outro dos campos de acção que o líder tem ao seu dispor. Porém, dada a preponderância deste conceito na esfera política impõe-se, antes de mais, um esforço para tentar perceber como é entendido na literatura e qual o percurso e protagonismo que tem ocupado nos estudos organizacionais. Ao longo duma revisão histórica, teórica e empírica Stevenson, Pearce e Porter (1985) manifestaram o seu desagrado pelo facto de um constructo tão central e saliente nos estudos organizacionais não ser acompanhado por abordagens sistemáticas e carecer de adequadas análises empíricas: “é espantoso como um conceito que está estabelecido na literatura organizacional há pelo menos duas décadas e que goza de considerável popularidade enquanto termo analítico, não tenha sido objecto de uma substancial pesquisa organizacional” (pg. 256).

O advento do estudo desta temática confunde-se, um pouco, com a descoberta e o despontar da organização política. Foi March e Simon⁸⁵ (1958) e, mais afincadamente,

⁸⁵ Pese embora March e Simon (1958) no seu livro “Organizations” tenham introduzido a questão dos conflitos e tenham mencionado, com muita leveza, a existência de coligações **entre** (sublinhado nosso)

March (1962) quem quebrou com a barreira ilusória da empresa harmoniosa e racional, reconhecendo a possibilidade das organizações serem trespassadas por conflitos, ambiguidades, imprevisibilidades, zonas de incerteza e objectivos discrepantes. De acordo com os últimos investigadores, a escassez e a limitação dos recursos organizacionais despoleta, ao longo do processo de decisão, desacordo quanto aos objectivos dando início à actividade política que se torna tanto mais intensa quanto mais importantes forem os objectivos. Neste sentido, vislumbrar-se-á um aumento da actividade política sempre que uma decisão favorável a um grupo for desfavorável a outros grupos. Quando existe a possibilidade de a decisão ser fortemente influenciada pela coligação dominante⁸⁶, os indivíduos ou os grupos que se sentem ficar ou poder vir a ficar em desvantagem podem iniciar a constituição de coligações de oposição, de modo a aumentar a sua margem de influência sobre a decisão.

Na esteira de Cyert e March, Thompson (1967) ampliou os estudos anteriores e providenciou alguns *insights* para o estudo das coligações. No seu entender, as coligações são fortemente dependentes e constrangidas pelas características da tecnologia e envolvente organizacional, o que faz com que à medida que as fontes de incerteza aumentam crescem o número de coligações e membros que delas fazem parte.

Após o trabalho de Thompson (1967) esta temática esteve praticamente desaparecido da literatura organizacional⁸⁷. Pfeffer e Bacharach e Lawler, no início dos anos 80, deram um novo *elan* ao conceito. Ao longo de uma abordagem um pouco controversa onde é

organizações, nunca foi feita qualquer menção à existência de coligações **dentro** (sublinhado nosso) das organizações.

⁸⁶ É dominante porque os seus membros controlam a maior parte das contingências organizacionais (Cobb, 1986).

⁸⁷ É digno de nota o facto de a psicologia social e a ciência política sempre se mantiveram bastante activas e produtivas no que diz respeito à análise das coligações. Contudo, em contraste com a investigação organizacional, a investigação desenvolvida teve, maioritariamente, lugar em ambientes laboratoriais, usualmente com tríades, comprometendo a validade e generalização das conclusões retiradas (Stevenson, Pearce e Porter, 1985). Acerca disto escreveu Pfeffer (1981): “apesar de a análise acerca da formação e o comportamento das coligações nas organizações possa começar com algumas ideias herdadas da ciência política, ela terá que desenvolver a sua própria teoria e base empírica porque as diferenças entre os contextos organizacionais, legislativos e pequenos grupos é grande” (pg. 260).

exposto a importância e modo como as coligações se constroem através de decisões de promoção, contratação e troca de favores, Pfeffer (1981 e 1992; Pfeffer e Salancick, 1978) defende que granjear aliados e pertencer a coligações nas organizações é uma espécie de *galinha dos ovos de outro* pelo que “a pessoa que tem o ouro faz as regras” (pg.99). Entende que, sendo as organizações grandes sistemas complexos e interdependentes em que é difícil fazer as coisas isoladamente, onde os recursos são finitos e escassos, e onde as decisões são cada vez menos de soma nula, é essencial criar sinergias, ter e mobilizar apoiantes leais e de confiança que ajudem os líderes a realizar os seus planos, a defender-se de ataques de rivais ao poder, bem como a encontrar e desenvolver recursos – essas são actividades essenciais, quem não for capaz de as efectivar está, inevitavelmente fora do jogo do poder e da política:

“Peter Peterson entrou para a Lehman Brothers (...) e, daí a alguns meses, tornou-se sócio gerente. Era soberbo a arranjar negócios e sob a sua direcção, a Lehman cresceu e prosperou. Mas ele não fez quase nada para construir alianças e coligações dentro da firma, especialmente entre os sócios e, por isso, ficou vulnerável e foi derrubado numa luta com Lew Glucksman” (Pfeffer, 1992).

Na linha de Pfeffer (1981 e 1992), Morgan (1996) refere que a constituição de alianças e coligações é uma das principais lidas e armas do político organizacional habilidoso. Ele está constante e sistematicamente a construir e cultivar alianças e redes informais, incorporando sempre que possível a ajuda e a influência de todos aqueles que têm importância no campo no qual opera. Essas coligações são construídas tendo por base uma troca de benefício comum, envolvendo, sempre, a consciência de que, além de amigos vencedores, é necessário incorporar e pacificar inimigos potenciais, bem como dispor de uma habilidade de ver além dos assuntos quotidianos e imediatos e descobrir novas formas de negociar ajuda no presente para promessas futuras – “o criador de coligações de sucesso reconhece que a moeda de troca da construção de coligações é a da dependência e da troca” (pg. 179).

Uma visão mais científica do fenómeno foi promovida por Bacharach e Lawler (1980, 1998 e 2000). Em “Political alignments in organizations” (1998) esclarecem que sendo claro que a política nas organizações se manifesta empiricamente através das acções dos

seus constituintes, na tentativa de influenciar as políticas e as práticas organizacionais os actores deparam-se com três grandes problemas/desafios: a *contextualização*, a *mobilização* e a *coordenação*, senão vejamos:

- A *contextualização* diz respeito à escolha do indivíduo actuar sozinho ou em grupo. Dito de outro modo, é o processo através do qual os agentes tendo em conta o contexto organizacional e as acções dos outros actores, tomam a decisão de agir isoladamente, agir concertadamente com outros, ou mesmo não agir.

Auxiliando-se da *Teoria da Utilidade Esperada*, os investigadores afirmam que um modo simples para percebermos a razão pela qual os indivíduos se afiliam em coligações reside na comparação entre a magnitude dos recursos controlados por eles e pelas coligações. Neste contexto, quantos mais recursos (principalmente os que se apresentam críticos para o processo de produtividade organizacional) os membros dominarem, menores serão as possibilidades deles fazerem parte dessas alianças – elevados recursos implicam uma elevada influência que é inversamente proporcional à hipótese de pertencer a uma coligação. Estamos perante um processo de escolha racional onde a *Teoria da Utilidade Esperada* ganha corpo, determinando que a opção de fazer parte de uma acção concertada ocorre “quando a magnitude dos resultados esperados da coligação, multiplicada pela probabilidade de alcançar esses resultados enquanto coligação, excede a magnitude dos resultados esperados quando opera sozinho multiplicada pela probabilidade de alcançar esses resultados isoladamente” (Bacharach e Lawler, 1998: 75).

Ao esgrimirem as vantagens que a acção concertada acrescenta ao nível de análise individual Cobb (1986) e Deluca (1999) referem que, à partida, uma coligação encontra-se melhor posicionada para exercer influência já que, para além de congregar um mais vasto e mais rico manancial de informações e visões da organização e das suas particularidades, consegue capitalizar a seu favor alguns dos mais importantes contributos, especialistas, competências e tarefas cruciais trazidas a lume pelos seus membros.

- O desafio da *mobilização* prende-se com o modo como os membros organizacionais utilizam os recursos disponíveis na tentativa de influenciar as políticas da organização. Se o indivíduo optar por agir só, ele poderá recorrer ao seu conhecimento, à sua perícia, experiência, persuasão, autoridade (entre outras), sendo que a eficácia da mobilização advirá da capacidade táctica para atingir os tais desejados fins. Se, pelo contrário, optar por uma acção concertada, as similitudes sociais, os laços interpessoais e as redes sociais serão algumas das mais importantes bases de poder disponíveis. Neste processo, Bacharach e Lawler (1998) devotam particular atenção às coligações, elegendo-as como uma das formas mais primárias de mobilização colectiva, transformando aderentes ou proponentes em aliados e constituintes, isto é, indivíduos que reconhecem a existência de um interesse comum e que estão dispostos a despende recursos (tempo, contactos, telefonemas...) num esforço conjunto.

- O terceiro problema que os actores têm de enfrentar e procurar resolver diz respeito à *coordenação*, ou seja, ao modo como os comportamentos individuais ou coligacionais são alinhados com as acções (ou reacções) dos outros indivíduos, grupos ou coligações existentes na organização. No que se prende especificamente com o fenómeno das coligações, a sua formação e a sua eficácia dependerá da capacidade demonstrada de que a coligação será uma mais-valia em termos de influência e que dificilmente será alcançada se os actores organizacionais optarem por agir sozinhos. É um facto que este esforço de coordenação acarreta custos transaccionais todavia, o tempo e o esforço despendido transformam-se em ganhos para resolver desacordos, decisões que se encontravam num impasse, introduzir alguma clarividência em terrenos obscuros, tácitos ou combater comportamentos oportunistas de alguns participantes (Bacharach e Lawler (1998).

À medida que as coligações foram sendo validadas como uma forma eficaz para fazer política e exercer influência nas organizações, as tentativas atabalhoadas para encontrar uma definição normativa e caracterizadora do conceito floresceram. Num esforço para

corrigir a situação, Stevenson, Pearce e Porter (1985) definiram o termo como “um grupo de indivíduos que interagem entre si, deliberadamente construído, independente da estrutura formal, sem estrutura interna formal, percepção de mútua pertença, orientado para um assunto, focado para um objectivo ou objectivo externo à coligação, e requer acção concertada dos seus membros” (pg. 261). Esta definição, para além de delinear os oito critérios caracterizadores das coligações, oferece contributos e pistas extremamente úteis acerca do modo como os líderes devem apropriar-se delas e torná-las num instrumento e mecanismo eficaz para ganhar, exercer e alargar influência (quadro 13). Acresce que, uma vez que as coligações são “actores” que participam e estão presentes em todo o comportamento organizacional, os líderes devem ser capazes de identificar as principais coligações existentes na organização, “tirar o pulso” à quantidade e às bases de poder de que gozam e, finalmente, aferir de que modo e quais os fins que prosseguem⁸⁸ (Cobb, 1986).

Quadro 13. Principais características das coligações: construído a partir de Stevenson, Pearce e Porter (1985)

COLIGAÇÃO É:	
Grupo interactivo	<p>Composta por membros que comunicam entre si acerca dos assuntos da coligação e possíveis e futuras acções levadas a cabo pela mesma.</p> <p>Cabe ao líder fomentar e coordenar o diálogo entre os membros e impedir que as discussões e os actos sejam tomados isoladamente.</p>
Deliberadamente construída	São explicitamente criadas pelos seus membros para alcançar um propósito específico. Distinguem-se de outros tipos de grupos informais pela sua auto-consciência de formação e <i>design</i> .
Independente da estrutura formal da organização	<p>São independentes de outros grupos formais existentes na organização, tais como departamentos, comités, ou grupos de trabalho.</p> <p>Na prática é difícil separar as responsabilidades formais dos objectivos</p>

⁸⁸ De acordo com Cobb (1986), ao longo deste processo de diagnóstico deve dar-se particular atenção aos membros mais proeminentes da coligação já que, muitas vezes, “eles reflectem e influenciam, se não determinam, as normas do grupo” (pg. 490).

	coligacionais. Algumas vezes, o líder da coligação é o mesmo que está imbuído da autoridade legal conferida pela estrutura formal da organizacional. Cabe ao líder saber separar os dois papéis.
Falta de estrutura formal interna	<p>São de duração e permanência temporária. Não possuem estrutura formal interna, nem autoridade legítima. As decisões e a resolução de conflitos está dependente da influência informal exercida entre os membros.</p> <p>As pessoas que desempenham um papel central na constituição das coligações, normalmente, jogam um papel de liderança no seio da mesma. Óptimas habilidades sociais e competências persuasivas são requeridas para o líder conduzir a coligação no caminho desejado.</p>
Percepção mútua de afiliação/pertença	<p>Mesmo que os membros da coligação não comuniquem directamente uns com os outros, eles têm conhecimento e sentimento acerca de quem faz e quem não faz parte da coligação.</p> <p>Cabe ao líder fazer com que os indivíduos tenham consciência uns dos outros e dos seus interesses conjuntos.</p>
Orientada para um assunto	São formadas para alcançar os propósitos dos seus membros. A partir do momento em que os propósitos são alcançadas a coligação deixa de fazer sentido.
Focagem externa	O propósito que a coligação pretende alcançar é externo à coligação. As coligações formam-se para permitir que os seus membros consigam exercer maior influência do que aquela conseguiriam exercer isoladamente.
Acção conjunta concertada	<p>Desenvolvem uma acção conjunta e orquestrada.</p> <p>Os líderes podem ser proactivos a formar uma coligação quando antevêem que uma determinada acção vai beneficiar os interesses dos seus membros. Os líderes podem ser reactivos quando estão a reagir a propostas ou acções iniciadas por elementos externos à coligação.</p>

A constituição de coligações capazes de influenciar a decisão envolve, não raras vezes, alguns acordos secretos, eu visam ajustar os interesses das várias partes coligadas. Neste

caso, o facto de maior interesse não é a tentativa de resolução de um problema, mas antes a capacidade para encontrar um objectivo comum, que represente solidamente os interesses das partes. A sua forte componente política, bem como a existência de acordos e negociações de bastidores, efectuadas por “detrás do pano”, pouco ortodoxos, este modelo de negociação é visto como pouco ético. Opinião diferente tem Deluca (1999) para quem, contrariamente ao que se observa ao nível individual onde as tácticas de influência são manobradas e conduzidas por motivos pessoais e agendas ocultas, as coligações são entidades mais visíveis e mais fáceis de controlar já que qualquer decisão e acção tomada requer a aprovação e a cooperação de todos os actores envolvidos.

A realidade, porém, está à vista de todos os indivíduos que estão inseridos em ambientes organizacionais: a componente política das organizações é inegável e inevitável; e quando as várias partes não conseguem entender-se quanto aos objectivos a alcançar, a constituição de coligações pode constituir uma saída eficaz para situações de impasse (Narayanan e Fahey, 1982).

Para além das coligações, o nível macro⁸⁹ de acção política vislumbra-se, de um modo extremamente activo, através da análise e criação das *redes*. Esta é apontada, por diversas entidades de referência, como a actividade de eleição dos líderes eficazes, por exemplo Luthans (1988) afirmou que trabalhar em rede⁹⁰ é a actividade dominante dos *gestores reais*, ou então Hosking (*in* Bryman, 1999) para quem o exercício e o cultivo dum largo espectro de laços sociais deve encabeçar as prioridades da agenda dos líderes.

Por redes entendemos “uma associação de indivíduos e grupos ligados por um sistema interconectado. Os laços podem ser caracterizados por ligações (exemplo: afiliação, autoridade ou relacionamento de tarefa) e/ou por canais através dos quais os recursos circulam” (Cobb, 1986: 490). Ilustrado de outro modo, do desenvolvimento e cultivo de

⁸⁹ O destaque conferido às redes não apaga o papel de outros fenómenos macro-políticos como é o caso da cultura, do clima ou da estrutura organizacional (Cobb, 1986).

⁹⁰ *Networking*, no original.

relacionamentos com um leque alargado de públicos internos e externos à organização (já abordado no nível de análise individual) emerge a edificação de um vasto capital social e uma extensa rede de contactos interpessoais à qual o líder recorrerá sempre que necessário. Para Kotter (1985) o recurso às redes será tanto maior quanto maior for a necessidade de obter informação e mobilizar apoios.

A ideia que as redes podem servir propósitos políticos embora esteja, ao nível do senso comum, bastante difundida tem sido parcamente desenvolvida na literatura organizacional. As fragilidades trazidas a lume pelo estado da arte suscitam alguma preocupação e perplexidade se tivermos em conta que elas são um dos principais agentes motivadores da estrutura e dos processos da acção política, tal como são fontes de poder doutros níveis de análise: “o poder de ligação, o controlo de informação, o poder da recompensa, o poder coercivo, a estrutura das coligações e outros aspectos estratégicos do poder político estão relacionados e dependem das redes políticas que emergem” (Cobb, 1986: 491). Daqui resulta que para conseguirmos compreender o contexto teórico onde os conceitos de poder ocorrem, o lado político das redes formais e informais deve ser compreendido, nomeadamente as ligações (tipo de ligação à rede) e a posição estratégica que os indivíduos e grupos aí ocupam.

Quadro 14. Principais atributos das redes, construído a partir de Krackhardt (1990), Krackhardt e Hanson (1993).

PRINCIPAIS ATRIBUTOS	EXPLANAÇÃO
São flexíveis	Adquirem um maior <i>elan</i> quando os mecanismos das redes formais são rígidos e inflexíveis. Permitem contornar os procedimentos formais facultando a resolução de problemas que se encontravam num impasse mas também, ajudam a sabotar o sistema e os planos da empresa apresentando-se, por exemplo, um forte mecanismo de resistência à mudança.
Não obedecem à lógica hierárquica formal	São compostas por pessoas oriundas de diferentes níveis hierárquicos, departamentos e organizações.
A sua formação depende (sobretudo) de critérios de semelhança	Tendem a formar-se de acordo com uma panóplia diversificada de semelhanças como é o caso: interesse político comum, objectivos semelhantes, formação académica, idade, etc.

São imunes a constrangimentos temporais	Funcionam a todo o momento, dentro e fora da organização.
---	---

Não obstante, virtualmente, todos os tipos de relacionamentos terem uma quota de importância política, existem cinco tipos de ligações às redes que direccionam a nossa atenção para o estudo do poder e da política, referimo-nos às conexões baseadas no *acesso e controlo da informação*; no *acesso e controlo dos recursos*; *apoio e alianças*; *semelhanças ideológicas* e *acesso informal a decisões formais*⁹¹ (Cobb, 1986). A utilidade dos dois primeiros tópicos já foi sobejamente debatida ao longo deste quadro teórico e prendem-se com o facto de permitirem o monopólio e, até, a manipulação da informação através da qual as decisões vão ser tomadas e, com o domínio de recursos determinantes para a implementação de tarefas diárias e projectos disruptivos de mudança (Kanter, 1979).

O *apoio e as alianças* dizem respeito ao auxílio conferido pelos outros no alcance dos objectivos. A ajuda e a cooperação que daí se extrai é tanto mais marcante quanto mais importante for o actor (por exemplo: maior autoridade, maior capacidade de liderança, maior margem de influência, maior reputação pessoal) que está a fornecer o apoio e, quanto maior for o risco associado a uma decisão.

A comunhão de valores, interesses, objectivos e *laços ideológicos* semelhantes pode ser o mote para o funcionamento em rede. Esses laços jogam um especial papel na formação e na manutenção das coligações, como é o caso das que “chamadas coligações revolucionárias que se formam contra os mais poderosos e constituem oposição” (pg. 492).

Finalmente, como o nome indica, o *acesso informal a actores que tomam decisões formais* é considerada uma das ligações privilegiadas para trabalhar em rede já que daí

⁹¹ Estes laços não são exaustivos nem tão pouco exclusivos. Aliás, poderão estar todos presentes numa rede. Contudo, eles são bastante ilustrativos das redes presentes na organização política (Cobb, 1986).

advém a possibilidade privilegiada para influenciar na delineação e resolução de um impasse ou tomada de decisão (Cobb, 1986).

O domínio do informal é também aportado por David Krackhardt – um dos investigadores mais exímios e profícuos nesta área de trabalho. Para ele, grande parte do insucesso organizacional e da perda de eficácia gestionária advém da subestimação que os executivos devotam ao lado informal da organização e, mais particularmente, ao poder das redes informais. Consideram que, embora a dimensão formal (e as redes formais) espelhe o esqueleto da organização e seja desenhada para facilitar modos de produção previsíveis, é na esfera informal que se encontra o centro nervoso da organização e a responsabilidade dos principais processos, acções e reacções dos actores e das unidades de trabalho.

Num artigo cujo título sugere a equiparação da dinâmica organizacional às redes informais – “Informal Networks: The company behind the chart” – Krackhardt e Hanson (1993) esclarecem que o poder e a latitude da verdadeira acção política ocorre na *penumbra* da informalidade: “ (...) muito do trabalho das companhias ocorre fora da organização formal (...) os gestores que procurarem perceber de que forma essas redes operam, perceberão verdadeiramente quem se preocupa e resolve os assuntos técnicos e quem discute *office politics*⁹² durante a hora almoço” (pg. 104). Uma vez que os líderes não têm o poder da ubiquidade (estar presente em todas as situações e lugares), tal como não têm a capacidade para ler as mentes dos trabalhadores cabe-lhes não apenas construir e fazer parte de redes de contacto e influência informais mas também diagnosticar e mapear a teia de relacionamentos subjacentes a essas mesmas redes:

“Alguns gestores esperam que a autoridade inerente aos seus títulos anulará o poder das redes informais. Com receio desses grupos que não conseguem comandar, criam regras rígidas com o propósito de obstruir o seu trabalho. (...) Outros gestores procuram através de *focus* grupo entrar em contacto com esses empregados. (...) Mas essas abordagens, não irão dar aos gestores um verdadeiro desenho daquilo que realmente procuram. Contudo, se utilizarem uma análise de redes os gestores

⁹² Por se tratar duma expressão idiomática optamos por manter o termo original.

conseguem traduzir uma miríade de laços e teia de relacionamentos em mapas que mostram de que forma a organização informal opera. ” (pg. 105).

Para o efeito, e com o intuito de obter uma visão alargada e completa dos relacionamentos informais, os líderes devem conseguir captar e desenhar três tipos de redes presentes em cenários de trabalho. Deste exercício resultará um conhecimento mais profundo do comportamento organizacional e uma melhor utilização do poder dessas redes para alargar a sua rede de influência, obter apoio para os actos políticos, agarrar oportunidades, minimizar resistências e resolver problemas organizacionais. A mesma opinião já havia sido aventada por Bailey (1969) para quem o líder que consiga perceber correctamente de que forma uma determinada estrutura funciona conseguirá, muito mais facilmente e com muito menos esforço, barrar a sua actividade ou fazê-la funcionar um modo diferente do que aquele indivíduo que não tem conhecimento dessa dinâmica. De igual modo, Pettigrew (1973) adiantou: “uma apurada percepção da distribuição de poder na arena social onde ele vive... é um necessário pré-requisito para o homem que procura apoio poderoso para os seus intentos” (pg. 342). Vejamos a tipologia identificada por Krakhardt:

- A *advice network*⁹³: esta rede mostra os jogadores mais proeminentes da organização dos quais outros actores dependem para resolver problemas e obter informação técnica. A sua monitorização permite perceber com maior clareza algumas das fontes dos conflitos políticos e as razões que estão por detrás do fracasso e do insucesso da implementação de objectivos estratégicos (principalmente em situações de pequenas mudanças na rotina).

Da experiência e trabalho empírico produzido ao longo de mais de 15 anos em diferentes contextos empresariais, os investigadores apresentam o exemplo de uma instituição bancária com uma taxa de rotatividade na ordem dos 80% tendo como principal preditor o facto da saída das figuras centrais destas redes despoletarem saídas compulsivas dos restantes elementos. Na linha do que

⁹³ Por se tratar duma expressão idiomática optamos por manter o termo original.

Krackhardt e Porter (1986) coligiram, há razões para acreditar que, através do efeito “bola de neve”, as pessoas abandonam a organização seguindo os passos das que antes já o fizeram. Neste caso particular, as entrevistas revelaram que a saída dos profissionais deveu-se à forte vinculação à rede informal e às suas figuras nucleares.

De resto, a questão da centralidade ocupada nas redes já foi escalpelizada aquando das fontes de poder (Hickson *et al.*, 1971; Pfeffer, 1981 e 1992; Astley e Sachdeva, 1984). Kanter (1979) ao examinar as ramificações políticas de alguns dos membros organizacionais inseridos em rede aduziu que uma posição que seja visível e que permita desempenhar actividades criativas e fulcrais para a eficácia e desenvolvimento organizacional, pode providenciar grandes doses de poder e uma margem considerável de acção política.

- A *rede de confiança*⁹⁴: diz-nos quais os empregados que dominam e partilham informação política delicada. A análise desta rede assume particular acuidade quando se pretende perceber as causas de problemas que fogem à rotina (por exemplo: fraco desempenho de uma equipa de trabalho) quando se vive uma crise organizacional ou quando se quer implementar uma mudança de fundo. Capta os laços afectivos e sociais que poderão afectar a confiança, especialmente em situações de mudança.
- A *rede de comunicação*: revela quais são os empregados que, de um modo regular, falam de assuntos de trabalho. A sua compreensão torna-se num importante instrumento de análise e identificação das falhas de circulação de informação, ineficácia para gerar ideias novas e criativas, uso ineficiente de recursos e baixa de produtividade.

⁹⁴ Num outro artigo, Krackhardt (1990) apelidou esta rede de: rede de amizade (*frendship network*). Também Miller já havia denominado esta rede de: rede primária.

A grande mais-valia desta proposta advém do *focus* atribuído ao modo como os actores ganham o poder identificando, percebendo e mapeando as bases de poder dos outros jogadores que operam na arena política. Daqui emerge aquilo que Krackhardt (1990) apelidou de *meta-poder: o poder do poder*. Se o poder diz respeito à habilidade de influenciar um alvo, então o *meta-poder* é um poder indirecto que deriva do conhecimento e da utilização do poder dos outros para influenciar o *target*.

Realçando o lado estratégico da actividade do líder, Luthans *et al.*, (1988) apontou que o processo de construção de redes assenta na exteriorização e aperfeiçoamento de três práticas fundamentais: socializando/*politicking*⁹⁵, interacção com *outsiders* e a mentorização⁹⁶. A primeira, muito à semelhança do que já foi aventado por Krackhardt (1990), faz a apologia do domínio da esfera informal. Implica uma gestão apurada, artilosa e eficaz da habilidade política⁹⁷ procurando obter um livre-trânsito às conversas e ao *chit-chat* que, não poucas vezes, são os agentes desencadeadores dos rumores, dos boatos organizacionais e de entropia no processo de comunicação.

O segundo caminho, tendo em conta que as organizações vivem numa relação de *duplo interacto*⁹⁸ (Weick, 1995) com a sua envolvente, diz respeito ao fomento e à consolidação de laços e parcerias com os seus constituintes externos (nomeadamente com as outras organizações e com os restantes elementos da envolvente) imprescindíveis para a disseminação de informação, significado, apoio e obtenção de recursos que o líder precisa ou quer controlar (Luthans *et al.*, 1988). De acordo com Mizruchi e Potts (2000), tem-se

⁹⁵ Trata-se de uma expressão idiomática, por não termos encontrado uma tradução consensual optámos por manter o termo original.

⁹⁶ A mentorização já foi abordada aquando do nível de análise individual de acção do líder. Dada a natureza imbricada do comportamento organizacional esta estratégia também se aplica na construção de redes.

⁹⁷ Lembramos que, tal como já foi abordado aquando da discussão da Habilidade Política, o *networking* é uma das dimensões do constructo (Treadway *et al.*, 2004).

⁹⁸ Partindo da noção de influência social, Weick (1995) considera que os comportamentos de uma pessoa, grupo ou entidade são contingentes em relação ao comportamento de outra pessoa, grupo ou entidade. Estas contingências são designadas por *interactos*. Por essa razão, propõe o autor, que a análise do comportamento organizacional foque os padrões de resposta contingentes, através da qual a acção de A evoca uma resposta em B (o que origina um *interacto*) e que leva A a reagir e a formar um *duplo interacto*.

tornado um mito e um erro intolerável na investigação organizacional que o modo como a organização lida com a sua envolvente tem impacto significativo apenas junto daqueles que vivem no seu interior. Todavia, as organizações vivem e sobrevivem em envoltentes compostas por outras organizações e, tal como os indivíduos dentro das organizações, estão (irremediavelmente) sujeitas ao binómio paradoxal da competição – cooperação.

Neste ponto em debate, urge recorrer à obra de Mintzberg (1983) e ao realce que deu à coligação externa e à necessidade de manter relações cooperativas e edificar alianças com os grupos externos de influência. Ao longo de uma exposição detalhada onde é dissecada a relação imbricada, de mútua influência e dependência que a coligação interna estabelece com a arena envolvente, sobressai como mensagem âncora a ideia de que:

“As organizações estão imbuídas num contexto de forças e influências (proprietários, provedores, clientes, sócios, competidores, sindicatos, associações profissionais (...)) e uma grande variedade de grupos de interesse). Cada um deles tem as suas respectivas necessidades que têm de ser satisfeitas pela organização. Mas mais importante do que as suas próprias necessidades resulta a forma como conseguem que o seu poder, exterior à organização, chegue a influenciá-la” (pg. 53).

Naturalmente que, como já foi asseverado em diversas partes deste quadro teórico, as análises ao comportamento organizacional não podem estar divorciadas dos factores do contexto e das suas peculiaridades. As redes não constituem excepção. Embora seja pacífico o reconhecimento de que a *centralidade* e a *posição* determinam distintos padrões de acesso ao capital social (Hickson *et al.*, 1971; Pfeffer, 1981 e 1992; Astley e Sachdeva, 1984; Brass, 1984 a e b), as diferenças individuais também jogam aqui um papel importante. Há razões para acreditar que elas influenciam a extensão e a natureza das actividades conduzidas pelo líder no processo de criação de redes.

Para além dos avanços efectuados ao nível da habilidade política, Mehra *et al.*, (2001) apontaram que tem sido negligenciada a relação *centralidade nas redes – personalidade*. Os resultados mostram que existe uma associação de forte causalidade entre indivíduos que fazem uma cuidada gestão de impressões e o posicionamento vantajoso e central que ocupam nas redes sociais. Dito de outro modo, o processo através do qual as pessoas

tentam criar impressões específicas (geralmente positivas) sobre eles próprios – materializando-se na preocupação com o comportamento ser o apropriado; na capacidade para prestar atenção aos outros para saber como agir em conformidade; e na habilidade de controlar e modificar a sua imagem e o comportamento consoante a situação (Schlenker, 1980) – acarretam o acesso a maiores quotas de capital social, aquisição de melhores e mais avultados recursos e oportunidades (Baron e Markman, 2000) e, por fim, creditam a seu favor *inputs* positivos de reputação e credibilidade pessoal (House, 1995). Do cruzamento dos diferentes estudos resulta a certeza de que o líder politicamente sofisticado e eficaz muito beneficiará da capacidade demonstrada para desenvolver um enredo diversificado e extenso de redes e, ao mesmo tempo, acautelar o seu posicionamento central, estratégico e vantajoso nas mesmas.

4.1.2. Tácticas e comportamentos políticos proactivos

Analizadas que estão as particularidades dos níveis de acção política onde os líderes podem operar, focalizemos a nossa atenção nas formas específicas de tácticas e comportamentos políticos que eles exteriorizam e manifestam para *atingir* os mais diversos públicos de influência com quem, dentro e fora da organização se relacionam.

A revisão da literatura traz à tona um estado da arte bastante pretendido e cortejado contudo, pulverizado e fraccionado por um conjunto avultado de propostas desalinhas, desintegradas e desarticuladas. Esta multiplicidade de perspectivas resulta, aliás como tem sido apanágio ao longo deste quadro teórico, da diversidade de formações de origem dos investigadores e académicos do Comportamento e Teoria Organizacional. Com efeito, muitas das unidades temáticas mantêm-se no quadro teórico das disciplinas originais e sem que um verdadeiro empenho de integração e de alinhamento tenha sido feito – acarretando um esforço redobrado a quem se propõe perceber, sistematizar e encontrar um fio condutor entre as diferentes propostas. Facto é que, com excepção de parte do trabalho de Valle e Perrewé (2000), a literatura demonstra uma inabilidade organizativa e sistemática de integração dos diferentes e principais contributos trazidos a lume até à data.

Após um trabalho exaustivo de recolha, leitura, reflexão e cruzamento de propostas e tipologias (oriundas de distintos quadros disciplinares) apresentaremos as que se revelam acentuadamente marcantes para o estudo da liderança política.

Começamos este esforço de sistematização e “arrumação” fazendo a destrição entre o que são comportamentos políticos *proactivos* e comportamentos políticos *reactivos*. Baseados nas propostas de Tedeschi e Melburg (1984) e Ashforth e Lee (1990), Valle e Perrewé (2000) aduziram que os comportamentos *proactivos* dizem respeito às táticas e acções que o líder, de um modo assertivo, leva a cabo com o fito de agarrar uma oportunidade percebida e assegurar resultados vantajosos para o grupo que representa.

Contrariamente, os comportamentos *reactivos* ou *defensivos* (Tedeschi e Melburg, 1984) iniciam-se sempre que o líder, em resposta a uma ameaça percebida, procura minimizar os efeitos, as consequências adversas e os danos que tal acarreta para si próprio e/ou para grupo de trabalho. Para Arkin (1984) o que, efectivamente, separa ambos comportamentos reside no que denominou de táticas de influência *aquisitivas* e *protectivas*. As primeiras, vislumbram-se sempre que os membros “farejam” oportunidades futuras, ao passo que as segundas acontecem quando os sujeitos antevêm resultados futuros negativos ou pretendem proteger-se duma ameaça real.

Na linha de Mayes e Allen (1977) e Vredenberg e Maurer (1984) que falam do processo de *gestão da influência* onde os comportamentos políticos são precedidos dum planeamento estratégico e “direccionadas para objectivos”⁹⁹ (Vredenberg e Maurer 1984: 49), também neste caso as táticas de influência empregues pelos actores organizacionais encerram e pressupõem objectivos específicos e estratégias de acção que são definidas pelos actores organizacionais produzindo efeitos nos resultados que desejam almejar.

⁹⁹ *Goal-directed tactics*, no original.

Dado que pela sua própria natureza, as táticas e os comportamentos reactivos¹⁰⁰ são, na sua maioria, actos egoístas e auto-centrados no sentido em que, na essência, apenas servem para colmatar os interesses pessoais dos agentes e não raras vezes, estarem associados a negativas implicações pessoais e organizacionais para os alvos da influência – afastando-se diametralmente da concepção que temos de liderança política, o enfoque será dado essencialmente às táticas e aos comportamentos proactivos. Mais uma vez, num esforço de compreensão, arrumação e integração da temática, este exercício obriga-nos a revisitar o, já vasto, caleidoscópio de táticas e comportamentos políticos presentes na literatura que aborda a gestão das impressões, as táticas de influência e a política nas organizações¹⁰¹ (Valle e Perrewe, 2000; Yukl e Chavez, 2002; Yukl, 2006).

4.1.2.1. O contributo da literatura que aborda a gestão de impressões

Pese embora a patente deste constructo esteja registada em nome de Goffman (1959), que em *The presentation of the self in everyday life* descreveu a gestão de impressões como o processo através do qual os indivíduos gerem o seu próprio comportamento tentando controlar as impressões que os outros formam acerca deles próprios, o estudo deste tópico conheceu um novo elan desde que Richard Hackman, decorria o ano 1986, no encontro anual da *Academy of Management* ao efectuar um apanhado das pesquisas e temáticas

¹⁰⁰ De um modo geral, pode dizer-se que existe muito pouca produção teórica e empírica em torno das táticas e comportamentos políticos reactivos. A literatura que aborda a gestão de impressões é quem mais *insights* tem providenciado para o estudo desta temática, donde se destacam as seguintes ilações: os comportamentos políticos reactivos são, regra geral, actos que são exteriorizados com o fito de proteger os interesses pessoais dos actores organizacionais (Ashforth e Lee, 1990; Valle e Perrewe, 2000). São de natureza reactiva, imediata e de curto prazo, envolvendo um conjunto de táticas defensivas de gestão de impressões tais como: a negação, a omissão, o evitamento, a justificação, a denúncia, o pedir desculpas, a assumpção das culpas, a culpabilização dos outros, a vitimização, a atribuição dos erros a causas externas, entre outras. Em cenários de trabalho, estes comportamentos são, na sua maioria, o resultado de um fraco desempenho (Liden e Mitchell, 1988), tal como derivam de situações de stress e insatisfação organizacional (Valle e Perrewe, 2000). Não obstante as evidências discutidas anteriormente, existem situações em que o líder político, inadvertidamente, vê-se obrigado a recorrer a algumas destas táticas de gestão de impressões – por exemplo, quando são lançados rumores e boatos que danificam a sua reputação pessoal.

¹⁰¹ Embora consideremos o seguidamente aduzido demasiado estanque, uma nota de destaque ao esgrimido por Yukl e Chavez (2002). Os investigadores entendem que as táticas de influência devem ser diferenciadas de acordo com o seu propósito primário, senão vejamos: a *gestão de impressões* serve, tendencialmente, para influenciar o alvo a gostar do agente ou a tecer sobre ele uma avaliação positiva. As *táticas de influência* (Yukl, 1998) encerram um objectivo imediato de tarefa tal como: fazer com que o alvo leve a cabo uma nova tarefa, altere os procedimentos utilizados na concretização de uma tarefa, suporte um projecto de mudança, etc. Finalmente, as *táticas políticas* são usadas com o propósito de influenciar uma decisão organizacional ou auferir benefícios para um grupo ou indivíduo.

mais estudadas no âmbito da Psicologia Social lamentou a carência investigacional na área dos processos de interacção social – particularmente em contextos organizacionais.

Desde então um considerável acervo de investigadores (Liden e Mitchell, 1988; Fandt e Ferris, 1990; Ashford e Northcraft, 1992; Gardner, 1992; Wayne e Liden, 1995; Gordon, 1996; Roberts, 2005) colocaram a gestão de impressões na lista das suas prioridades impulsionados, igualmente, por uma sociedade que atribui uma desmesurada importância ao culto da *imagem*, do *parecer*, da *personalidade plástica* (Galbraith, 1983). Roberts (2005) gizou do seguinte modo a actualidade e a pertinência deste tema nas organizações:

“Na sociedade de diversidade, todos os membros organizacionais devem aprender de que modo devem eficazmente alinhar as suas interacções com as das pessoas de diferentes *backgrounds* culturais, para assim construir credibilidade, criar relacionamentos de alta qualidade, e gerar elevados desempenhos” (pg. 685).

Facto é que gostemos ou não deste conceito e daquilo que ele encerra, raros são os domínios da vida organizacional que escapam às malhas da gestão de impressões. Seja através do que dizemos, de como o dizemos, do que fazemos, de como o fazemos, do que vestimos, da nossa postura, dos nossos gestos, do nosso tom de voz... – todos estes comportamentos ajudam a definir quem somos e o que queremos ser (Rosenfeld *et al.*, 1995).

Gardner (1992), com o seu jeito irónico ao qual já nos habituou, equipara a gestão de impressões a uma “dramaturgia organizacional” onde não faltam os actores, a audiência, o palco, o guião e o desempenho. Quer isto dizer que, de um modo consciente¹⁰² e em função dos seus interesses pessoais, os membros organizacionais procuram controlar e manipular as impressões e a percepção que os outros têm acerca deles. Este processo é posto em marcha porque as impressões criadas tem implicações profundas no modo como os outros os tratam e os avaliam (Jones e Pittman, 1982; Tedeschi e Melburg, 1984;

¹⁰² É importante frisar que a gestão de impressões nem sempre é o resultado de um processo consciente. Para Tedeschi e Melburg (1984) o agente “pode não ter percepção acerca da natureza manipulativa das suas acções”. As acções dos indivíduos podem não ser premeditadas ou intencionais. Desta forma, a gestão de impressões transforma-se em comportamento político quando o actor tem plena consciência daquilo que está a fazer, ou seja, quando procura atingir uma meta por si delineada (Liden e Mitchell, 1988).

Godfrey *et al.*, 1986; Gardner e Martinko, 1988; Yukl, 2006). Salancick e Meindl (1988), ao analisarem durante 18 anos um conjunto alargado de corporações, concluíram que os líderes de topo conseguiam, sistematicamente, creditar a seu favor os feitos conquistados pelas empresas e indexar os resultados negativos a aspectos relacionados com a envolvente.

Yukl (2006), ao esgrimir a pertinência da gestão de impressões para os líderes, considera que a exteriorização destes comportamentos é extraordinariamente relevante quando os sujeitos estão inseridos num contexto altamente dinâmico e turbulento onde os constrangimentos são elevados e os eventos imprevisíveis. Nestes casos, acções simbólicas de elevada visibilidade acabam por ser uma via extremamente eficaz para criar a impressão de que o problema está a ser sanado e que, pese embora as contrariedades, estão a fazer-se grandes progressos para alcançar os objectivos organizacionais. Exemplo disso inclui: visitar o local para demonstrar um envolvimento activo e um interesse pessoal com o problema; implementar uma nova medida ou um novo programa para lidar com o problema; afastar as pessoas que, supostamente, são culpadas pelo sucedido; criar uma comissão responsável pelo diagnóstico do problema e respectiva solução; ou então efectuar mudanças radicais ao nível da estrutura, das políticas, dos programas ou dos recursos humanos. Por vezes, quando é difícil determinar a curto prazo da benevolência da medida, num esforço de manter uma impressão favorável, o líder acaba por levar a cabo acções simbólicas que são inócuas e absolutamente irrelevantes ou mesmo prejudiciais para o grupo de trabalho e/ou organização.

Não obstante a gestão de impressões seja tendencialmente um processo intraindividual, a título de curiosidade não resistimos em trazer à baila um exemplo raro de como pode trespassar esse domínio e ser traduzido em preceitos legais que, alegadamente, servem os mais altos interesses da organização:

“Todos os funcionários do Serviço Meteorológico Nacional. Incluindo o director, têm um Chefe; e o primeiro dever do funcionário para com o seu chefe é a lealdade. As ordens que ele der executam-se integralmente, seja qual for a opinião sobre elas;

e a atitude do funcionário deve ser tal que dê a impressão de concordar inteiramente com elas, sem mostrar, nem sequer dar a entender, que os pontos de vista do chefe não merecem a sua aprovação.

Publique-se e cumpra-se como nele se contém.

Praça do Governo da Republica, 19 de Outubro de 1948.

- António Óscar de Fragoso Carmona – António de Oliveira Salazar –
Manuel Gomes de Araújo” (Cunha *et al.*, 2003: 64).

Procurando fazer a ponte entre o tipo-ideal teórico e a versão aplicada, Feldman e Klitch (1991) ao mesmo tempo que esgrimem a pertinência destes comportamentos nos contextos organizacionais contemporâneos – principalmente para os sujeitos que ocupam cargos de liderança; fornecem um conjunto de sugestões passíveis de criar uma imagem positiva junto dos outros:

- O mérito por si só não é suficiente para progredir nas organizações. Criar uma aparência de vencedor é tão ou mais importante.
- Para progredir é crucial estabelecer óptimas relações sociais com os subordinados, pares e superiores hierárquicos. Estes relacionamentos, embora à primeira vista possam parecer puramente sociais, serão futuramente instrumentalmente utilizados para obter informação, contactos e trocas de favores sempre que assim se justificar.
- É possível que, por vezes, os objectivos dos indivíduos não sejam congruentes com os do grupo de trabalho todavia, é fundamental manter a aparência de lealdade, cooperação e empenhamento encontrando a melhor forma de colmatar os seus interesses pessoais.
- Parte do sucesso e poder dos actores organizacionais não é facilmente aferido de um modo tangível. Por essa razão, é importante construir uma imagem de sucesso e poder através do manuseamento e ornamento de determinados símbolos. Por exemplo, vestir-se de maneira apropriada com a ocasião.

Quadro 15. Como criar uma imagem favorável junto dos outros, construído a partir de Jones e Pittman (1982) Feldman e Klitch (1991) e Yukl (2006).

<i>Graxa¹⁰³/lisonja sedução</i>	Use e abuse dos elogios, da bajulação e da adulação; concorde com a opinião dos outros, faça favores aos outros; procure ser visto como amigável; encantador.
<i>Auto-promoção</i>	Ganhe o respeito e a admiração dos outros realçando as suas competências e qualidades pessoais; destaque as suas conquistas e os seus troféus; procure criar uma imagem de competência.
<i>Exemplificação</i>	Crie uma impressão de dedicação desinteressada e auto-sacrifício; procure ser visto como dedicado
<i>Intimidação</i>	Transmita uma imagem de perigo potencial para aqueles que poderão colocar-se no seu caminho e embargar a sua ascensão pessoal; procure ser visto como perigoso/ameaçador.
<i>Accounting</i>	Distancie-se de eventos que podem trazer consequências negativas para a sua imagem; recuse assumir a responsabilidade pessoal dos problemas.
<i>Súplica</i>	Procure ser visto como necessitando de ajuda/assistência.

Tendo por guia as tipologias mais salientes nesta área de trabalho (Jones e Pittman, 1982; Tedeschi e Norman, 1985; Liden e Mitchell, 1988; Feldman e Klitch, 1991; Yukl 2006) iremos esmiuçar algumas das táticas e comportamentos mais comuns que os líderes políticos manifestam sempre que pretendem gerir impressões e criar uma imagem positiva junto dos públicos-alvo com quem interagem.

A ubiquidade dano **graxa/lisonja** (sublinhado nosso) enquanto instrumento privilegiado para gerir impressões coloca-a no topo das táticas mais empregues pelos actores organizacionais e que maior interesse científico avivou. A sua notoriedade está bem patente na quantidade de artigos e livros dedicados ao tema (Allen *et al.*, 1979; Kipnis, Schmidt, Wilkinson, 1980; Pandey, 1981; Jones e Pittman, 1982; Liden e Mitchell, 1988; Yukl e Falbe, 1990; Olson, 1991; Aryee *et al.*, 1993; Eastman, 1994; Gordon, 1996; Appelbaum e Hughes, 1998; Kacmar *et al.*, 2003) tal como na expressividade das evidências empíricas. Já em 1979, Allen *et al.*, quando pediram aos entrevistados para descreverem os comportamentos que mais vezes manifestavam para influenciar os outros, coligiram que expressões consubstanciadas em jargões organizacionais como: “praising

¹⁰³ *Ingratiation*, no original. Embora alguns investigadores optem por traduzir o conceito por *sedução*, entendemos que a tradução que melhor capta a complexidade do constructo é o termo *graxa/lisonja*. A *sedução* é apenas uma variante do acto de *lisonjear*.

others”, “establishing good rapport”, “buttering up the boss”, “apple politicking¹⁰⁴” (pg. 80) concorriam repetidamente, para a categoria dos comportamentos engraxatórios. Mais recentemente, Zanzi *et al.*, (1991) e Aryee *et al.*, (1993) apontaram que a partir do momento em que as empresas se desresponsabilizaram pela gestão das carreiras dos seus activos e em que a objectividade dos critérios que rege a avaliação de desempenho se tornou ainda mais questionável, os indivíduos passaram a adoptar uma postura mais proactiva e estratégica em relação à sua carreira elegendo a lisonja como um meio para atingir um fim. Com um tom humorístico, Kipnis e Vanderveer (1971) gizaram do seguinte modo a importância deste comportamento em cenários de trabalho: o acto de dar lisonja é recorrentemente “caricaturado pela sabedoria popular e pela literatura como o tapete vermelho da progressão na carreira e do sucesso” (pg. 281).

Ao longo duma esmiuçada revisão da literatura que cobriu as mais proeminentes investigações efectuadas nos últimos 40 anos e tendo por base a noção de *reciprocidade social* (Gouldner, 1960) – o que pressupõe um sentimento de obrigação social para agir em conformidade com as acções positivas dos outros – Appelbaum e Hughes (1998) afirmaram que a graxa/sedução se resume a um conjunto de *comportamentos estratégicos*¹⁰⁵ que são levados a cabo com o objectivo dos indivíduos serem aceites e amados pelos outros, aumentarem a sua atractividade pessoal junto deles e assim, poderem auferir das recompensas desejadas. Trata-se de “um conjunto de táticas assertivas que têm o propósito de ganhar a aprovação de uma audiência que controla recompensas que são significativas para o actor”¹⁰⁶ (Tedeschi e Melburg, 1984: 32).

¹⁰⁴ Por se tratar de expressões ideomáticas optámos por manter os termos originais.

¹⁰⁵ Embora a noção de comportamento estratégico esteja muito presente na literatura, existem alguns investigadores que consideram que algumas táticas e comportamentos de influência não são premeditados ou planeados, e por isso são apoliticamente motivados. Veja-se por exemplo, a perspectiva de Worthman e Linsenmeier (1977) e Liden e Mitchell (1988).

¹⁰⁶ Pese embora a literatura registar uma variedade de definições deste conceito, algumas delas realçando apenas o seu pendor ilícito e disfuncional (por exemplo, Jones, 1964), optámos por escolher uma definição mais consensual e mais integrativa – livre de juízos de valor.

Para o efeito, os indivíduos que optam por esta via de influência costumam exteriorizar quatro tipos de comportamentos, três deles totalmente orientados para o alvo da influência, referimo-nos à *prestação de favores*, à *opinião em conformidade* e ao *enaltecimento do outro*; o restante – a *auto-promoção*¹⁰⁷, faz a apologia do influenciador (Worthman e Linsenmeier, 1977; Jones e Pittman, 1982; Tedeshi e Melburg, 1984).

Antes de avançarmos na discussão, gostaríamos de frisar que apesar de a literatura mostrar que, por estarem numa condição de relativa submissão e dependência, a exteriorização de comportamentos engraxatórios é muito mais frequente no sentido ascendente da cadeia hierárquica (Allen *et al.*, 1979; Kipnis *et al.*, 1980; Jones e Pittman, 1982), investigações recentes vieram demonstrar que, cada vez mais, os líderes socorrem-se destas acções para eficazmente, se aproximarem e estabelecerem relacionamentos mais *calorosos* com os seus colaboradores (Liden e Mitchell, 1988; Leary, 1989; Yukl e Falbe, 1990; Aryee *et al.*, 1993; Gardner e Cleavenger, 1998; Cooper, 2005; Roberts, 2005).

A *prestação de favores* significa, de um modo aparentemente desinteressado e altruístico, mostrar-se solidário, amigo, prestável e disponível para ajudar e levar a cabo todos os pedidos formulados (e não formulados) pelo *outro*. Por detrás do cariz mais ou menos filantrópico das suas acções e do desejo de ser visto como um amigo incondicional e solícito, o engraxador poderá, propositadamente, estar a induzir no alvo um forte sentimento de dívida e de reciprocidade no trato ao qual não hesitará recorrer sempre que considerar conveniente.

Baseado na vasta experiência que teve ao estudar diversos líderes políticos, Pfeffer (1992) reiterou que, ao contrário do que muitos possam pensar, uma das maneiras mais eficazes de conquistar a mutualidade e a lealdade de alguém – particularmente daqueles que hierarquicamente estão dependentes – não é fazendo-lhe um favor, mas antes deixar que essa pessoa nos faça um favor: - “o político esperto sabe que, ao solicitar alguém não está tanto a pedir uma dádiva mas a oferecer à pessoa a única coisa que ele quer: a

¹⁰⁷ Também referenciado como *auto-apresentação*.

oportunidade de se envolver” (pg. 226). Para Kanungo e Mendonca (1996) esta é a lógica que rege muitas das acções do (falso) *empowerment* apregoadas e levadas a cabo por alguns líderes organizacionais. O quadro de transmissão de poder nele consubstanciado é, muitas das vezes, puramente instrumental nem sempre focalizado na auto-eficácia e no auto-valor dos subordinados. O objectivo é convidar à participação e ao envolvimento com o fito exclusivo de, em troca, obter doses maciças de elevados desempenhos.

Semelhante inferência pode ser retirada do trabalho de Yukl¹⁰⁸ (1998 e 2006). Ao explicar em que medida a *consulta* (convidar os colaboradores a participar no processo de tomada de decisão ou planear estratégias, actividades ou mudanças) funciona como uma tática de influência em cenários de trabalho, reiterou que tal não ilustra a transferência passiva da influência do líder para o colaborador, muito pelo contrário, a consulta potencia a influência no relacionamento, sendo que:

“O único propósito importante é ganhar o empenhamento do alvo para apoiar e implementar a mudança ou estratégia que o agente já tinha decidido levar a cabo. Ao alvo é-lhe permitido influenciar os detalhes (...) ou os procedimentos utilizados para implementar a estratégia, mas nunca vetar a decisão ou modificá-la de modo a que se torne incompatível com os objectivos da tarefa do agente” (Yukl, 1998: 210).

Ao *enaltecer o outro*, o adulator procura despertar ou ampliar a sua quota de atractividade pessoal junto do receptor. Para o efeito, é comum expressar opiniões e avaliações favoráveis, elogiando-o, realçando e hiperbolizando as suas qualidades e competências pessoais. Na verdade, embora à primeira vista a bajulação possa parecer uma técnica óbvia e facilmente inteligível para desenvolver simpatia e acolher reciprocidade, ela é um dos instrumentos mais eficazes de influência interpessoal. A sua eficácia advém do ser humano possuir uma tendência motivacional para acreditar que o cumprimento é, de facto, sincero e que ele é possuidor (e merecedor) de todas aquelas

¹⁰⁸ Para Yukl (1998 e 2005) embora possa existir uma miríade de razões para utilizar a consulta, enquanto tática política de influência o propósito central ancora-se na tentativa de influenciar o alvo a suportar uma decisão já tomada pelo agente de influência. Operacionalizando: o líder apresenta o plano/proposta de mudança e questiona o alvo acerca de eventuais dúvidas, preocupações ou anseios em relação à mesma e, se possível, procura ajustar os anseios, as propostas do alvo ao plano de mudança. Uma outra forma muito comum consiste em apresentar as linhas gerais do plano de mudança e pedir ao alvo que sugira formas e medidas específicas de implementação e que serão implementadas apenas com a anuência do líder.

qualidades que tão bem fazem à sua auto-estima. Tedeschi e Melburg (1984) e Vonk (2002) observaram que o elogio e a adulação tendem a reforçar a auto-estima do receptor que, por sua vez, desenvolve afeição pelo emissor e torna-se mais permeável aos seus pedidos.

De resto, o princípio da *bajulação*, do *elogio*, do *estar atento e corresponder aos outros* é um dos emblemas do actual paradigma de liderança (Bryman, 1992; House e Aditya, 1997) segundo o qual são os gestores mais próximos do grupo de trabalho, mais calorosos e menos intimidatórios quem tem maiores possibilidades de atrair e reter uma força de trabalho motivada, empenhada e envolvida no projecto organizacional. Para Bernard Bass (1985) é fundamental que o líder seja arguto a passar a ideia de que considera individualmente as necessidades e a identidade de cada trabalhador, e de que cada elemento é uma peça fulcral do puzzle organizacional. Os subordinados deverão ficar com a lisonjeira impressão de que o seu trabalho, as suas ideias e os seus sentimentos são suficientemente importantes para serem levados em conta. Entre outros, os estudos de Leary (1989) e Gardner e Cleavenger (1998)¹⁰⁹ atestaram que os líderes que são habilidosos a manifestar cortesia, atenção e proximidade conseguem erigir os níveis de entusiasmo e adesão à sua visão de futuro e são conotados como sendo transformacionais, eficazes e capazes de satisfazer as necessidades do grupo de trabalho.

A *opinião em conformidade* prende-se com a preocupação do engraxador em expressar opiniões que julga serem consistentes com as opiniões, os julgamentos e/ou os comportamentos do alvo da influência. Da mesma maneira que o enaltecimento do outro procura capitalizar a máxima de que *os seres humanos gostam de pessoas que gostam delas*, a eficácia do comportamento em análise advém do princípio da semelhança social e que defende que *os seres humanos sentem uma maior atracção por aqueles cujas atitudes, valores, comportamentos e opiniões parecem ser semelhantes aos seus*. È

¹⁰⁹ Os comportamentos engraxatórios que foram pontuados positivamente pelos subordinados foram: Fazer perguntas acerca da vida pessoal; Fazer elogios acerca de coisas que não estão relacionadas com assuntos de trabalho; Apresentar-se como uma pessoa charmosa e calorosa; Elogiar as ideias dos outros; Mostrar-se disponível para ajudar.

clássico o exemplo do subordinado que critica e questiona a competência dum determinado superior hierárquico simplesmente porque sabe que o seu chefe não concorda com o modo de actuação desse indivíduo. Por vezes, e com o intuito de tornar a sua encenação o mais sincera possível, o adúlador opta por discordar de alguns pontos (normalmente assuntos sem importância) da agenda (Wortman e Linsenmeier, 1977).

Extrapolando o domínio académico, Bill Clinton – ex presidente dos Estados Unidos da América – é frequentemente apresentado nos *media* como o exemplo paradigmático do chefe de estado que fez um uso frequente deste tipo de comportamentos. Schorr (1996), numa das edições da revista *New Leader*, comentava o modo atrevido e até inconsequente, como Clinton ajustava seu discurso engraxatório às peculiaridades da audiência. Vejamos a versatilidade do discurso do “Mr. Nice Guy” (pg. 3): Em 1995, aquando da pré-dica do estado da nação, Clinton manifestou a sua inflamada opinião contra uma possível emenda ao orçamento de estado, para tal afirmou: “Temos que ser honestos com o povo americano”. Uma semana após ser reeleito, num encontro com os congressistas republicanos declarou: “Não acredito que precisemos disso, mas se for necessário (...) abre-se uma excepção em caso de recessão”. Ainda no próprio dia, os assessores do presidente asseveraram ao Secretário de Estado do tesouro (Robert Robin) que Clinton se opunha activamente à emenda. Por outro lado, a uma jovem audiência da MTV disse que caso tivesse uma nova oportunidade, provavelmente inalcaria marijuana. De igual modo, num jantar formado por notáveis do partido democrático promovido para angariar fundos, afirmou que talvez tivesse exagerado no aumento dos impostos.

Facto é que por detrás das *dores de cabeça* que imprimiu seu *staff* directo que, com fulminantes manobras de retórica, procuravam tornear a questão aprontando que “não era bem aquilo que o presidente queria dizer”, e dos cenários apocalípticos traçados por analistas políticos que previam que tal como as mentiras, também o mandato de Clinton teria *perna curta*, a flexibilidade e a capacidade com que este homem facilmente adequava a sua opinião à dos outros – deixando qualquer audiência rendida a seus pés –

contribuíram, determinantemente, para a construção do seu carisma e magnetismo pessoal, materializando-se em adesão, entusiasmo, colaboração e coesão.

Uma nota de atenção para sublinhar que qualquer uma das estratégias que acabamos de discutir pode ser direccionada para um *terceira pessoa* que tenha um relacionamento privilegiado com o real alvo da influência. Neste caso, e com o desígnio de eliminar potenciais suspeitas de *servilismo interessado*, ou por considerar que a manifestação aberta pode ser demasiado arriscada, o emissor pode, por exemplo, optar por mostrar estar de acordo com a opinião ou elogiar o receptor através de alguém que lhe é próximo e que poderá informá-lo do sucedido (Liden e Mitchell, 1988).

Finalmente, a ***auto-promoção*** (sublinhado nosso) – ao invés dos comportamentos anteriores que evidenciavam uma preocupação desmedida em ir ao encontro do *outro*, agradando-o, elogiando-o e bajulando-o – coloca o engraxador no centro das atenções significando que através da exortação das suas qualidades, competências e características pessoais procura apresentar-se e comportar-se de forma a criar uma impressão que seja apelativa e percebida favoravelmente pelo alvo.

Regra geral, em contexto organizacional a exteriorização destes comportamentos está estreitamente conectada com o desejo profundo dos actores serem conotados de *agentes competentes* (Jones e Pittman, 1982). Assim, e para que lhes sejam imputadas tais qualidades, é comum providenciarem descriptors explícitos acerca das suas competências, perícias, habilidades, proezas e conquistas profissionais; tal como revelam uma preocupação em comportarem-se de maneira a que, de facto, pareçam ser detentores de tais talentos (Jones e Wortman, 1973). Para Tedeschi e Colaboradores (*in* Olson, 1991) a falta de consistência manifestada entre palavras e acções tem efeitos negativos drásticos na imagem e na credibilidade do indivíduo. Por sua vez, Roberts (2005) apresentou um modelo de análise no qual a credibilidade e a autenticidade do líder é um elemento moderador do impacto que as tácticas de gestão de impressões provocam no bem-estar e desempenho dos colaboradores, na coesão e criatividade do grupo de trabalho

e no desempenho organizacional: - “quando alguém se apresenta de um modo que (...) é verdadeiramente avaliado e valorado pelos outros, (...) consegue auferir um conjunto alargado de resultados positivos para os indivíduos, grupos e toda a organização”¹¹⁰ (pg. 699).

Sendo os líderes, por natureza, modelos e protótipos de acção para os seus colaboradores, sabem que a sua reputação pessoal e os efeitos que produzem no seu grupo de trabalho está intrinsecamente dependente do facto de serem certificados como *experts* e totais conhecedores da sua área de trabalho. Por essa razão, e para contornar eventuais acusações de auto-elogio descarado ou até vulnerar a audiência, os líderes mais experimentados, astutos e dotados de grande habilidade política, ao invés de abertamente debitarem o seu *curriculum vitae*, optam por estratégias mais subtis, tais como: divulgando e perpetuando histórias e mitos acerca dos talentos e feitos alcançados; traçando objectivos e desafios que à partida sabem que conseguem atingir; realçando alguns dos factores que terão contribuído para o seu sucesso; induzindo terceiros a propalar os seus talentos, entre outros (Gardner e Avolio, 1998). Puffer (1990) mostrou empiricamente que, sob condições de resultados positivos, os líderes creditam para si grande credibilidade e perícia. Esta perícia percebida pode ser utilizada em proveito do líder projectando junto dos seguidores a imagem de alguém firme, conhecedor, experiente, alguém que detém o controlo sobre eventos incontroláveis¹¹¹.

A este nível, Liden e Mitchell (1988) referem que se pela leitura e diagnóstico da situação, o influenciador sentir que a promoção inflamada das suas competências e capacidades pessoais está a melindrar ou a ser interpretada negativamente pelo alvo da acção (por exemplo, poderá sentir-se inseguro; poderá sentir o seu posto de trabalho

¹¹⁰ De igual modo, Roberts (2005) gizou que o oposto também pode acontecer, ou seja, alguém que tenha uma reputação negativa, no sentido em que são pouco sinceros, ou bajuladores descarados, dificilmente vai granjear consequências positivas quando gerem impressões.

¹¹¹ Por exemplo, o sucesso do Steven Jobs na Apple I (responsável pela criação do primeiro computador pessoal) e a responsabilidade que Lee Iacocca teve na criação do Ford Mustang tornaram-no mais credível aos olhos dos seus seguidores.

ameaçado) o recurso à *falsa modéstia* ou até mesmo à *auto-depreciação* apresenta-se como uma solução igualmente eficaz.

Gardner e Avolio (1998) – numa das suas tentativas para contrariar a versão exageradamente romanceada e abnegada que alguns estudos fornecem do gestor carismático – elencou a *promoção da visão* e a *promoção da organização* como sendo duas das tácticas engraxatórias infalíveis dos líderes promoverem e publicitarem o seu trabalho e as suas acções, senão vejamos: diz-nos a literatura que na essência, a *promoção da visão* envolve um esforço táctico do líder “vender” os méritos e as vantagens dos seus objectivos estratégicos. Nesse trilho, desenham o *status quo* como algo limitado, inaceitável e intolerante, apresentando o seu sonho idealizado e a sua visão de futuro como uma espécie de poção mágica capaz de curar todas as maleitas organizacionais – a única passível de captar as necessidades, os valores e a esperança dos seguidores e dar-lhes corpo de um modo construtivo.

De igual modo, no seu papel de porta-voz da organização (Mintzberg, 1983), é recorrente vermos os líderes a assessorarem-se da *promoção organizacional* - sublimando e louvando as forças, os resultados, os trunfos e os triunfos organizacionais – para granjearem apoio, reciprocidade e empenhamento dos seus mais variados stakeholders (por exemplo: investidores; clientes internos e externos). Uma das manifestações mais visíveis do que acabou de ser identificado, refulja do tipo de linguagem persuasiva escolhida por estas figuras para comunicarem com os seus públicos-alvo. À semelhança do que acontece na construção de um qualquer slogan publicitário, vislumbra-se uma preocupação em utilizar uma linguagem apelativa, pejada de estímulos emocionais (por exemplo: metáforas, analogias, citações bíblicas) passíveis de exercer impacto não como significados literais, mas antes como símbolos. Tal como a analista política norte americana Ann Willner afirmou:

“As mensagens dos líderes (...) geralmente já foram propostas por outros (...), e não é raro que dois oradores apresentem exactamente os mesmos pontos de vista sobre o mesmo assunto à mesma audiência e se deparem com reacções completamente diferentes (...), o fascínio da retórica e o efeito carismático são

produzidos menos pela lógica e pelas ideias, e mais pelos estímulos emocionais, ou seja, pelo estilo das comunicações verbais” (Willner *in* Conger, 1985: 75).

Para além disso, e com um propósito agregador, enfatizador da identidade e do alistamento na organização proferem termos inclusivos tais como “nós”, “nosso”, “todos” (Shamir *et al.*, 1994). Tal como já foi abordado ao longo do quadro teórico, sobressai, novamente, desta análise uma tentativa de recorrer à gestão das emoções para obter dividendos pessoais. Sorrisos, actuações amistosas, demonstrações de entusiasmo, actuações de vitimização, sedução – elencam algumas das actuações emocionalmente densas (Pfeffer, 1992; Goleman, 1998).

A forte propensão dos estudos em colocarem a tónica na análise dos descriptors verbais, não deve, de todo, desconsiderar a importância da vertente *não verbal*. De acordo com Liden e Mitchell (1988), o engraxador precisa ter consciência de que só será intencionalmente eficaz quando o alvo o perceber como sincero, despojado de agendas seguras. Para o efeito, não basta escolher estrategicamente as palavras, ou ensaiar o discurso, é absolutamente determinante que ele saiba dominar as mais diversas pistas não verbais que emite ao longo do processo de influência. De resto, está devidamente fundamentada e estabilizada uma linha de investigação que elege a linguagem não verbal como uma frutífera fonte de informação acerca do indivíduo – principalmente acerca do seu verdadeiro estado emocional e que mostra que as pistas não verbais que envidamos podem ser deliberadamente manuseadas para estratégica e cirurgicamente atingirmos os outros (DePaulo e Rosenthal, 1979; Drake e Moberg, 1986; DePaulo, 1991; Feldman e Levine, 1997; Roberts, 2005).

Para o efeito, considerem-se, por exemplo, os resultados da investigação conduzida por Riggio e Friedman (1986) comprovando que a fluência gestual dos oradores influenciava positivamente os alvos. Parson e Liden (1986) concluíram que, numa fase avançada do processo de recrutamento, os entrevistadores atribuíam maior importância aos descriptors não verbais (vestuário e postura corporal) do que à experiência profissional e habilitações académicas dos candidatos. Godfrey *et al.*, (1986) verificaram que em

situações de auto-promoção há uma forte tendência para os influenciadores criarem contacto olhos nos olhos, sorrirem, acenarem positivamente com a cabeça. Já House e Podsakoff (1994) e Roberts (2005) defenderam que qualquer líder que queira construir uma imagem profissional poderosa deve estar atento ao tipo e às cores de roupa que usa, aos adereços que ornamenta, ao corte de cabelo, à maquilhagem, à postura, entre outros.

Compondo um dos trabalhos mais interessantes nesta área de trabalho, Feldman e Levine (1997) em “Self-presentational goals, self monitoring e nonverbal behavior” verificaram que os actores organizacionais cujo propósito estratégico era lisonjear, exteriorizavam mais emoções positivas (alegria; anuência; assertividade) do que negativas (ansiedade, raiva, repugnância). Para além disso, na esteira doutras investigações, recalçaram a maior expressividade e a maior capacidade dos elementos do género feminino para controlarem o seu comportamento não verbal. Singh (2002) ao divulgar os resultados dum estudo conduzido pelo *Cranfield Center for Developing Women Business Leaders* adendou que a tendência, desenhada anteriormente, é mais forte em líderes jovens e situadas nos níveis intermédios da hierarquia organizacional (líderes juniores).

Embora o estado da arte estabilize quatro categorias de comportamentos, alguns estudiosos têm vindo a reivindicar o carácter incompleto dessas tipologias chamando a atenção para a existência de outras – tão ou mais persuasivas do que as anteriores. Em “Just joking around?” Cooper (2005) explora as razões pelas quais o *humor* se pode transformar numa das formas mais subtis e insidiosas de “dar graxa” em cenários de trabalho. Esta possibilidade foi pela primeira vez afluada por Jones (1964).

Facto é que após Jones praticamente ninguém se interessou sobre o tema, o que não deixa de causar alguma estranheza a Cooper (2005) já que, pelas suas idiossincrasias, o humor comparado com os outros comportamentos engraxatórios, pode ser a fórmula mais eficaz de conseguir aprovação do alvo. Sendo o sucesso da lisonja função da percepção que o alvo tece acerca dos motivos do agente de influência, é líquido que quanto mais transparentes os motivos aparecerem aos olhos do alvo menor será possibilidade dos

intentos do engraxador vingarem. Assim, contrariamente a outras derivações deste comportamento (por exemplo: prestação de elogios ou fazer favores) a expressão de humor corre menos riscos de parecer pouco sincera ou manipulativa não apenas junto do receptor mas também junto daqueles que se situam fora da relação diádica e que estão a assistir ao processo de influência¹¹². Tal deve-se a duas ordens de factores, um de natureza afectiva e o outro de natureza cognitiva. O primeiro, assenta no postulado de que os seres humanos tendem a sentir uma maior atracção interpessoal por quem lhes proporciona sensações e sentimentos positivos, logo gostam de quem tenha sentido de humor. Para além disso, Cooper (2005) adenda que a eficácia do humor enquanto comportamento engraxatório vai depender do tipo de piadas que são proferidas, isto é, embora esteja comprovado empiricamente que os indivíduos têm predilecção por piadas sarcásticas, que encerrem alusões raciais e sexuais (Bill e Naus, 1992) não é líquido que chistes desse tipo despoletem uma reacção positiva junto dos alvos. De acordo com o investigador, o teor das mensagens deve ser adequado às peculiaridades disposicionais do alvo, às normas do grupo de trabalho e às singularidades do contexto. Por outro lado, é fundamental que essas mensagens sejam percebidas como tendo alguma utilidade para a dinâmica organizacional, por exemplo: reforçar normas de trabalho, comunicar mensagens sérias, aliviar o stress, resolver um conflito, melhorar as relações entre clientes ou colegas de trabalho, etc.; se o humor for frívolo, inócuo, desprovido de qualquer significado organizacional deixa de surtir efeitos positivos junto dos receptores podendo mesmo produzir consequências opostas às inicialmente desejadas – fazendo letra ao ditado popular *quem quer ter graça cai em desgraça*.

O estado de desenvolvimento assaz embrionário com que o humor – enquanto comportamento engraxatório – é, ainda hoje, estudado antevê a presença de uma área de trabalho deveras prometedora particularmente quando aplicada ao terreno da

¹¹² Os efeitos colaterais dos comportamentos engraxatórios não devem ser descurados pelos agentes de influência. Quer isto dizer que, entre outras coisas, mesmo quando o agente é bem sucedido a influenciar o alvo escolhido, a audiência que assistiu a esse processo pode interpretá-lo como um comportamento pouco transparente. Essa situação pode tornar-se tão mais perniciosa para o engraxador se a audiência forem os seus pares, podendo ser colocado à parte do grupo de trabalho e todas as suas acções serem avaliadas com reserva e desconfiança.

liderança política. Como trilha para futura investigação, Cooper (2005) sugere que o humor pode apresentar-se como uma forma de melhorar substancialmente o relacionamento interpessoal entre líder-subordinado, tal como se adivinha um instrumento particularmente válido a aumentar o capital social do líder – extremamente útil para formar coligações e trabalhar em rede.

Fora do domínio académico, a célebre *sitcom* “The Office” está pejada de exemplos paradigmáticos em como o humor é uma porta aberta para o exercício da influência. De igual modo, pela genialidade com que retrata as situações dia-a-dia organizacional, uma nota de destaque para o trabalho do caricaturista Scott Adams, retratando as aventuras e desventuras do Dylbert.

Antes de finalizarmos a revisão da literatura referente aos comportamentos engraxatórios gostaríamos de tecer algumas considerações que julgamos serem extremamente pertinentes para o estudo da temática. Elas conduzem-nos por dois caminhos. O primeiro, leva-nos ao encontro de algumas derivações mais obscuras (pouco estudadas porque extremamente difíceis de aferição e mensuração) que o elogio, a bajulação, a sedução pode tomar – referimo-nos especificamente à utilização da atracção física e/ou do assédio sexual como uma forma de obter favores, ou qualquer outro tipo de regalia em contexto organizacional.

Mainiero (1986), autora de um estudo que analisa desde uma perspectiva política os romances entre elementos da mesma organização, considera que as associações amorosas que se desenvolvem em cenários de trabalho podem ser impelidas por motivações ocultas (de uma das partes) e ter consequências políticas para a organização. Entende que as conquistas e os romances transformam-se em comportamentos políticos a partir do momento em que são exercidos no sentido de alcançar objectivos pessoais que entram em conflito com os interesses dos outros. Exemplo disso é seduzir e forçar um romance com um superior hierárquico apenas para garantir a permanência na organização ou providenciar uma promoção ou então, uma chefia prestar um favor a um subalterno e

apoiar-se no princípio da reciprocidade para exercer sobre ele assédio sexual (Leite, 2001) – para que assim possam ser rotulados precisamos de descortinar os verdadeiros motivos e propósitos que estão por detrás desses comportamentos.

O segundo, sendo a actividade política de natureza perceptível, despossada de instrumentos de medição absolutos, inequívocos e objectivos, onde é difícil aferir as verdadeiras intenções dos indivíduos, pode colocar alguns entraves aos líderes (principalmente nos processos de avaliação de desempenho) em destrinçarem se estão perante *bons actores*” – no sentido teatral do termo – ou se estão perante “bons soldados organizacionais” isto é, cidadãos dispostos a, quase altruisticamente, enveredar esforços adicionais pelo bem-estar organizacional (Ferris *et al.*, 1995; Bolino, 1999 e 2006).

Bolino (1999) recorreu à classificação de Jones e Pittman (1982) para ilustrar o aduzido: fazer favores e/ou apoiar o superior em situações de trabalho delicadas tanto pode construir uma tática de sedução destinada a obter uma promoção como pode ser um mero comportamento de ajuda; Participar activamente numa reunião ou frequentar acções de formação não obrigatórias pode assentar no desejo de auto-promoção, erigindo uma imagem de competência ou pode simbolizar que estamos perante um trabalhador empenhado; A adopção de uma postura de “bom cidadão organizacional” pode ser autêntica ou provir do desejo de mostrar um comportamento exemplar e, desse modo, obter um vínculo contratual mais forte; Disponibilizar-se para acompanhar o superior numa visita ao estrangeiro pode representar uma tática de intimidação destinada a mostrar a um colega (que não pode fazê-lo por motivos familiares) que está em melhor posição política face à “coligação dominante” como pode ser um sinal de estima para com o superior; Fazer favores e/ou ajudar os outros em momentos delicados no trabalho pode significar uma tática suplicativa fitando a obtenção de ajuda ou favores em momentos de necessidade ou pode ser uma ajuda desinteressada (Podsakoff *et al.*, 1993).

Naturalmente que a subjectividade inerente ao processo pode induzir (mesmo inadvertidamente) os líderes a incorrerem em processos vários de injustiça organizacional

produzindo danos, por vezes irreparáveis, na confiança que os colaboradores depositam neles, nos níveis de satisfação e implicação que nutrem para com a organização, levando-os a adoptarem a máxima *se não podes vencê-los junta-te a eles* – fazendo do cinismo organizacional o seu *modus operandi* (Gardner *et al.*, 2004). Conforme ilustrado por Eastman (1994): - “alguns bons cidadãos organizacionais podem ficar surpreendidos ao descobrirem que são conotados pelos seus supervisores como graxistas e que, por isso, são membros do *outgroup*” (pg. 1390).

Só recentemente alguns dados teóricos e empíricos foram sugerindo que determinados traços de personalidade e contextos organizacionais específicos podem funcionar como preditores chave da manifestação de táticas e comportamentos engraxatórios. De resto, Ralston (1985) gizou que é justamente a interacção dessas duas forças que determina a quantidade e o fluxo de comportamentos deste género que ocorrem na organização.

Tendo por guia alguns dos estudos mais proeminentes que a este nível foram editados - como é o caso do de Ralston (1985), Liden e Mitchell (1988), Appelbaum e Hughes (1998) e Kacmar *et al.*, (2003) – podemos afirmar que os factores disposicionais mais salientes são: as necessidades de poder (Appelbaum e Hughes, 1988; Kacmar *et al.*, 2003); o maquiavelismo (Ralston, 1985; Appelbaum e Hughes, 1988); o *locus* de controlo (Ralston, 1985; Appelbaum e Hughes, 1988); e a auto-estima (Kacmar *et al.*, 2003).

Por outro lado, a ambiguidade subjacente à tarefa (Ralston, 1985; Appelbaum e Hughes, 1988; Kacmar *et al.*, 2003); a escassez de recursos na organização (Ralston, 1985; Appelbaum e Hughes, 1988); o nível de interdependência na realização das tarefas (Ralston, 1985; Liden e Mitchell, 1988; Appelbaum e Hughes, 1998); o clima organizacional (Ralston, 1985; Appelbaum e Hughes, 1998); a subjectividade nos critérios de avaliação de desempenho, nos procedimentos e políticas da organização (Liden e Mitchell, 1988; Appelbaum e Hughes, 1998) e o envolvimento no trabalho

(Kacmar *et al.*, 2003); compõem o rol das variáveis contextuais despoletadoras deste tipo de comportamentos.

Uma das formas mais nobres de gerir impressões e que mais frequentemente tem sido associada à eficácia da liderança é a **exemplificação** (sublinhado nosso). Tedeschi e Norman (1985) definem-na como um comportamento onde o líder se apresenta como alguém que é moral e eticamente intocável sendo por isso uma fonte de exemplo e imitação. A importância deste comportamento e seus efeitos nos seguidores e na organização tem sido ampla e exaustivamente reconhecida e atestada empiricamente pela literatura que estuda o fenómeno da liderança transformacional e/ou carismática. Na essência, estes líderes aparecem aos olhos dos seguidores como alguém que tem um comportamento desinteressado, cuja preocupação central é a satisfação (e elevação) das necessidades do grupo de trabalho e da organização. Procurando ilustrar o nível de adesão, envolvimento e esforço que almeja para com o projecto e visão organizacional, o líder exterioriza total dedicação para com a causa praticando acções que comprovem níveis exemplares de empenhamento, sacrifício e risco pessoal. São históricas as referências às acções altruístas de Luther King, Gandhi ou até Lee Iacocca, creditando a seu favor elevados e inquestionáveis níveis de admiração, respeito e confiança e garantindo índices de mobilização que vão *para além das expectativas* (Bass, 1985 e 1998; House, 1977; Conger e Kanungo, 1988 e 1998; Spangler e Braiotto, 1990; Popper, Landau e Gluskinos, 1992; Shamir, House e Arthur, 1993; Koh, Steers e Terborg, 1995; Choi e Malton, 1999; Miranda, 2003). Embora não ultrapassando o domínio das suposições teóricas, Ammeter *et al.*, (2002) avançam que a eficácia da exemplificação junto da audiência poderá ser moderada pelo estilo interpessoal do líder – esta será a pedra de toque que jogará a diferença entre o parecer dedicado, desinteressado, honesto, leal e/ou o parecer hipócrita, desinteressado, condescendente, enganador.

Nos antípodas da exemplificação situa-se a gestão de impressões pela **intimidação** (sublinhado nosso). Na verdade, não obstante a inclusão da intimidação no dossier das tácticas proactivas provoque celeuma no seio da comunidade científica e suscite algumas

interrogações e reservas ao leitor atento, um conjunto restrito de investigadores (Ammeter *et al.*, 2002; Yukl *et al.*, 1999; Yukl, 2006) reconhecem-lhe, em algumas circunstâncias, uma dimensão positiva.

Se, por um lado, é verdade que em alguns estudos (Jones e Pittman, 1982) a intimidação aparece unicamente adstrita a indivíduos que se apresentam como potencialmente perigosos e implacáveis, dispostos a coagir, a manipular, a ameaçar e a oprimir aqueles que ousam barrar a sua desenfreada ascensão pessoal – deixando um rasto de disfuncionalidade; por outro lado, algumas investigações têm posto a descoberto os benefícios da sua versão mais *suave*¹¹³ (Yukl, 1998 e 2006) debatendo as vantagens duma imagem criada à volta do rigor, da firmeza, da determinação, da tenacidade, da exigência, da combatividade, e esgrimindo a eficácia dos pedidos e dos avisos constantes, da monitorização levada ao limite, da pressão, do relembrar constantemente dos prazos a cumprir – particularmente quando se pretende induzir alguma obrigatoriedade e responsabilidade numa massa de colaboradores imaturos, desinteressados, apáticos e desleixados ou então, quando há regras, normas, ou políticas organizacionais que estão a ser desrespeitadas (por exemplo: regras de higiene e segurança no trabalho). Em todo o caso, e seguindo as orientações de Davis e Gardner (2004), o líder politicamente habilidoso deve recorrer à intimidação apenas quando sentir que estão esgotadas todas as outras formas de acção.

¹¹³ Embora a *intimidação* seja uma estratégia discutida no âmbito da gestão de impressões, foi Yukl quem à luz dos processos de influência social fez a distinção entre a sua versão *hard* e *soft*. De acordo com o autor, as *táticas* de pressão *hard* são por exemplo, ameaças veladas (ameaça de despedimento, ameaça de despromoção...) ameaças subtis e terrorismo psicológico (isolamento da pessoa; afastá-la de um projecto onde estava envolvida; desvalorizar os seus contributos; “coloca-la na prateleira”...); avisos e outros comportamentos assertivos tais como exigências frequentes, verificação repetida e constante do trabalho do alvo. Regra geral, estes comportamentos criam ressentimentos junto dos trabalhadores, detioram as relações de trabalho entre o líder e os subordinados, geram insatisfação, desmotivação; elevam o cinismo organizacional; conduzem a situações de sabotagem no trabalho e absentismo voluntário (Gardner e Cleavenger's, 1998; Yukl, 1998 e 2002; Yukl *et al.*, 1999). Para além disso, os efeitos destes comportamentos sobre as vítimas podem assumir formas mais graves, sendo frequentes os danos psicológicos de diversas formas. Conforme noticiado no Jornal Expresso/Emprego: “muitas das vezes esta guerrilha psicológica resulta em suicídio ou danos psicológicos no trabalhador” (21/10/2000, pg. 21). Note-se que os comportamentos expostos não têm uma componente proactiva e afastam-se diametralmente do que entendemos por exercício da liderança política.

Do exposto conclui-se que quando manuseada com “peso e medida”, a construção de impressões negativas pode também ser uma estratégia eficaz de influência. Aliás, não são poucos os relatos de líderes descritos como distantes, intimidatórios e autênticos tiranos mas que fundaram impérios, empresas prósperas, seitas religiosas, tendo-as mantido com algum sucesso (Yukl, 1998 e 2006).

4.1.2.2. O contributo da literatura que aborda as táticas de influência:

Falar de *táticas de influência proactivas* e não fazer uma imediata e inevitável menção aos trabalhos desenvolvidos por David Kipnis e Gary Yukl é um erro insanável¹¹⁴. A importância destas referências bibliográficas aparece neste estudo por duas razões distintas: por um lado, Kipnis (Kipnis, Schmidt, Wilkinson, 1980; Kipnis e Schmidt, 1982), instigado pela carência de informação empírica sistemática acerca do modo como os membros organizacionais se influenciam mutuamente, levou a cabo dois estudos simultâneos¹¹⁵ onde foi, pela primeira vez, identificado e estabilizado um conjunto coerente de oito táticas de influência (inicialmente eram 370), possibilitando – através da construção do POIS (*Profile of Organizational Influence Strategies*) – a mensuração empírica, séria e consistente desses mesmos comportamentos¹¹⁶. As táticas de influência normalizadas são as seguintes: a *assertividade*, a *racionalidade*, a *lisonja*, as *sanções*, a *troca de favores*, os *apelos superiores*, o *bloqueio* e as *coligações* (quadro 16).

Por outro lado, as bases de trabalho e os reptos para futura investigação lançadas por Knipis, foram (e continuam a ser) talentosamente aperfeiçoadas e desenvolvidas por Gary

¹¹⁴ O trabalho desenvolvido por estes dois investigadores (e seus colaboradores) orientou-se, inicialmente, para a análise das *táticas de influência* sendo mais tarde transposto e assimilado pela literatura que estuda o factor político nas organizações – daí a nomenclatura táticas políticas de influência.

¹¹⁵ Knipis *et al.*, (1980) pediram a indivíduos de diferentes organismos que descrevessem um incidente crítico (“*How I get my way*”) no qual tivessem conseguido influenciar a seu favor um superior hierárquico, um subordinado e um par.

¹¹⁶ Embora, posteriormente, tenham surgido outros instrumentos válidos e com boas qualidades psicométricas – como é o caso do questionário criado por Yukl (Influence Behavior Questionnaire) – o POIS é, até data, o mais utilizado tendo sido aplicado a diversos contextos organizacionais e culturais (Schriesheim e Hinkin, 1990).

Yukl (Yukl e Falbe, 1990; Falbe e Yukl, 1992; Yukl, Lepsinger e Lucia, 1992; Yukl, Falbe e Young, 1993; Yukl, Kim e Falbe, 1996; Fu e Yukl, 2000; Yukl e Seifert, 2002; Yukl, 2006) tendo levado a cabo um conjunto de estudos deveras frutuozos destacando-se, actualmente, como um dos investigadores que mais *insights* teóricos e empíricos promoveu para a análise das táticas de influência interpessoais em cenários de trabalho, particularmente quando o *agente* da influência é o líder e os *alvo* os subordinados (Schriesheim e Hinkin, 1990).

No quadro 16, é apresentado um descritivo das onze¹¹⁷ táticas de influência política proactivas mais estudadas teoricamente e, igualmente, mais vezes aferidas empiricamente junto dos actores organizacionais designados líderes, tal como é feita referência a algumas das condições mais propiciadoras da sua eficácia e ao impacto. Como podemos verificar, algumas das táticas aí expostas são equivalentes às discutidas na secção anterior¹¹⁸ pelo que focaremos a nossa atenção naquelas que ainda não foram alvo de análise e que consideramos determinantes para o exercício duma liderança política eficaz.

Quadro 16. Táticas de influência, construído a partir de Kipnis, Schmidt, Wilkinson (1980); Yukl e Falbe (1990); Falbe e Yukl (1992); Yukl (2006).

TÁTICAS	DESCRIÇÃO	INTENSIDADE
<i>Persuasão racional</i>	O <i>agente</i> recorre aos argumentos lógicos e às evidências factuais para convencer o <i>alvo</i> de que a proposta é viável e que, possivelmente, resultará no alcance dos fins desejados.	Racional
<i>Apprising</i> ¹¹⁹	O <i>agente</i> explica o quanto o <i>alvo</i> beneficiará pessoalmente e/ou avançará na carreira caso leve a cabo o pedido	Suave

¹¹⁷ Inicialmente a análise factorial estabilizou nove táticas de influência (Yukl *et al.*, 1991). Apenas mais tarde, fruto da participação em workshops com gestores organizacionais, foram identificadas duas táticas adicionais: a colaboração e o *apprising* (Yukl e Seifert, 2002).

¹¹⁸ Referimo-nos à lisonja; à intimidação (Jones e Pittman, 1982) que é equivalente à pressão (Yukl e Falbe, 1990); à promoção da visão e promoção da organização (Gardner e Avolio, 1998) que é similar aos apelos inspiracionais (Yukl e Falbe, 1990); a prestação de favores (Jones e Pittman, 1982) que é equivalente à troca (Yukl e Falbe, 1990).

¹¹⁹ Por não termos encontrado uma tradução consensual optámos por manter o termo original.

	formulado ou apoie determinada proposta.	
<i>Apelos Inspiracionais</i>	Através do apelo aos valores, ideais e aspirações profundas do <i>alvo</i> , o <i>agente</i> consegue criar entusiasmo e granjear adesão para o seu pedido, proposta ou visão.	Suave
<i>Consulta</i>	O <i>agente</i> procura envolver a participação do <i>alvo</i> no planeamento duma actividade, estratégia ou acção de mudança, ou dispõe-se a modificar a proposta para levar em consideração as sugestões e preocupações do <i>alvo</i> .	Suave
<i>Colaboração</i>	O <i>agente</i> oferece-se para fornecer os recursos e assistência relevante caso o <i>alvo</i> leve a cabo o pedido formulado ou aprove o plano de mudança.	Suave
<i>Graxa; Lisonja; Sedução</i>	Antes de efectuar um pedido ou apresentar uma proposta, o <i>agente</i> procura obter a boa disposição do <i>alvo</i> ou tenta fazer com que o <i>alvo</i> pense favoravelmente acerca de si.	Suave
<i>Apelos pessoais</i>	O <i>agente</i> apela aos sentimentos de amizade e/ou lealdade do <i>alvo</i> .	Suave
<i>Troca</i>	O <i>agente</i> oferece ao <i>alvo</i> , de uma forma explícita ou implícita, um favor ou benefício em troca de algo que dele quer obter.	Dura
<i>Coligação; Aliança</i>	O <i>agente</i> procura a ajuda ou o apoio dos outros (por exemplo: colega; chefe) para persuadir o <i>alvo</i> a aceitar um pedido.	Dura
<i>Legitimação</i>	O <i>agente</i> procura legitimar o seu pedido recorrendo à autoridade formal de que está imbuído ou então, escudando-se nos procedimentos legais, políticas, regras ou tradição organizacionais.	Dura

Pressão	O agente faz pedidos, exigências e (até) ameaças constantes e persistentemente com o intuito do alvo atender ao seu pedido.	Dura
---------	---	------

Uma das táticas mais eficazes e mais utilizadas pelos gestores organizacionais é a ***persuasão racional*** (sublinhado nosso). Apetrechados de argumentação lógica, de evidências factuais e informação técnica, os líderes procuram legitimar, convencer e/ou mobilizar os subordinados da viabilidade da sua decisão (Allen *et al.*, 1979; Gandz e Murray, 1980; Cabral-Cardoso, 1995; Yukl, 1998 e 2006).

Subjacente a esta tática está a convicção de que a influência política é empregue mais eficazmente quando não é ostensiva isto é, usar procedimentos e justificações de carácter (ou aparentemente) técnico e racional ajuda a tornar a sua presença menos óbvia, menos perceptível e os seus efeitos mais silenciosos. Procura-se criar a impressão de que as deliberações levadas a cabo são as melhores no sentido em que são imunes a influências, pressões e manobras políticas – nada mais inverosímil! Na verdade, a energia e o esforço dispendido pela organização (e seus membros) para criar uma impressão de racionalidade, objectividade e legitimidade cai por terra quando nos recordamos que todos os processos de decisão são de natureza político-simbólica logo, “tendem a ser irracionais e os instrumentos *racionais* de tomada de decisão são eles *irracionais*” (Brunsson *in* Cabral-Cardoso, 1995: 80). Um conjunto de estudos mostra que ao invés de lindar ou anular a actividade política, a formalização e a utilização de instrumentos racionais de apoio à decisão pode erigir a actividade política a um nível de dissimulação mais elevado e, também mais perigoso e disfuncional para quem dela é alvo (Gandz e Murray, 1980; Huff, 1988; Cabral-Cardoso, 1995). Note-se que é justamente a aparência técnico-científica dos instrumentos formais que lhes confere a aura de intocabilidade e credibilidade, colocando-os acima de qualquer suspeita o que permite camuflar mais facilmente a sua potencial utilização política e torná-los politicamente mais eficazes.

A utilização política da informação técnica – sobretudo de tipo argumentativo – pode tomar várias formas, senão vejamos:

- a) Pode ser um meio para *justificar decisões já tomadas ou quase tomadas* (Kerr, 1982; Pfeffer, 1992; Cabral-Cardoso, 1995). De acordo com Pfeffer (1992), muita da informação é recolhida depois do facto já estar consumado – trata-se de ratificar uma decisão que tenha sido tomada por outras razões. A este nível, e com o intuito de construir uma maior aparência de processos de decisão apartidários e imaculados, é frequente o recurso a *peritos externos*. Ao recorrer à ajuda e opinião especializada, reputada, e isenta de terceiros pretende-se construir uma representação de resultados e recomendações imparciais e objectivos. Porém, Pfeffer (1992) lança novamente uma provocação sugerindo que estas figuras podem tornar-se poderosos aliados nas lutas políticas internas:

“O que é interessante no uso de consultores é que normalmente se pode confiar neles para promoverem a decisão que temos em mente. Salvo uma excepção, nunca vi uma firma de consultores recomendar a abolição do posto de trabalho ou da divisão que a contratou – acho que se chama a isso *relações com os clientes*” (pg. 285).

Uma outra estratégia consiste em efectuar um *uso selectivo de critérios* que favoreçam os seus próprios interesses ou do seu grupo de trabalho. Uma vez que as organizações são atravessadas por uma teia de múltiplos objectivos concorrentes e uma vez que os processos de decisão abarcam a escolha de uma das alternativas possíveis, a defesa de padrões e critérios que favoreçam os interesses de uma das partes transforma-se num uso estratégico da influência política.

Uma das mais emblemáticas e referenciados na literatura mostra que, aquando do processo de atribuição de recursos na Universidade Illinois, sempre que se perguntava quais deviam ser os critérios eleitos, os inquiridos escolhiam os que tendiam a beneficiar a posição relativa da sua subunidade organizacional (Salancick e Pfeffer, 1974). De igual modo, extrai-se do trabalho de Cabral-Cardoso (1995) os seguintes extractos (paradigmáticos) de entrevistas conduzidas a directores de I&D: “depressa ficamos bons a ajustar os coeficientes aos critérios, de modo a chegar à

conclusão desejada”; “eu tento ser imparcial na escolha dos parâmetros, mas ninguém consegue ser imparcial, não é verdade?” (pg. 86).

- b) Um meio de *impressionar os outros*, dentro e fora da organização (Langley, 1989; Cabral-Cardoso, 1995).
- c) Um meio de *adiar sine die a decisão* mantendo uma aparência de acção (Langley, 1989; Pfeffer, 1992; Cabral-Cardoso, 1995). Uma das maneiras mais eficazes de barrar um processo de tomada de decisão consiste em *demorá-la* alegando a necessidade de estudos, informações ou análises adicionais. O exercício da demora é eficaz por várias razões: em primeiro lugar, porque os proponentes da iniciativa podem cansar-se, desinteressar-se e desistir do esforço se verificarem que tal não surte efeito. Em segundo lugar, porque os aliados e apoiantes do projecto desaparecerão se a demora for grande. Em terceiro lugar, porque algumas decisões estão alocadas a prazos limite e a demora é incompatível com os mesmos. Finalmente, porque a demora pode ser um sinal claro do interesse da organização na questão. Por exemplo, delongar a abertura de vaga no quadro para um colaborador não mostra muito entusiasmo e certeza quanto ao mesmo.

Naturalmente que os agentes responsáveis por estes “impasses” apresentam fundamentações para elas: pressão de outros assuntos mais urgentes e prioritários; necessidade de informação, análise e ponderação adicional; todavia, a principal justificação advém de saberem que a passagem do tempo vai alterar o processo de decisão favorecendo, amiúde, aqueles que estrategicamente defendem as demoras (Pfeffer, 1992).

- d) Um meio de *salvaguardar a posição do decisor* perante previsíveis críticas futuras (Langley, 1989; Pfeffer, 1992; Cabral-Cardoso, 1995). Nos interstícios desta afirmação reside a certeza de que as decisões tomadas sem informação, ou simplesmente de acordo com as directivas superiores não têm a mesma margem

de legitimidade, não catalisam a mesma franja de apoios e recursos, nem produzem o mesmo nível de conforto. Por essa razão, em muitos casos os líderes não procuram informação para tomarem uma decisão mas antes, reúnem essa informação para que a decisão pareça ter sido tomada da maneira mais “correcta” – despojada de preferências egoístas e motivações ocultas. Convém notar que a hostilidade com que o comportamento político é recebido pelos outros tende aumentar à medida que se torna mais evidente que esse comportamento é motivado por razões puramente egoístas.

- e) Finalmente, um meio de *manter o pessoal técnico ocupado* em períodos de menos trabalho (Cabral-Cardoso, 1995).

A literatura mostra indícios de que a tática de influência em estudo é fortalecida pela posse e domínio de alguns traços e competências pessoais. Os poucos trabalhos empíricos (Pfeffer, 1992; Cabral-Cardoso, 1995; Yukl, 1998 e 2006) desenvolvidos a este nível apresentam as seguintes ilações: por um lado, um líder que detenha o monopólio de determinadas *competências técnicas* pode fazer uma utilização mais sagaz da persuasão racional. Pfeffer (1992) apresenta o exemplo do indivíduo contratado para trabalhar no Washington Post e que se mostrou particularmente eficaz a obter a aceitação das propostas que defendia. A razão da eficácia residia, sobremaneira, no facto de ser dos poucos actores organizacionais que dominava os conhecimentos de estatística, investigação operacional e análise quantitativa – ferramentas que manuseava argutamente para desenvolver apresentações elaboradas e sofisticadas para o seu ponto de vista.

Por outro lado, Yukl (1998 e 2006) mostra que o impacto e a aceitabilidade dos argumentos esgrimidos vão igualmente, depender da *confiança* que o grupo de trabalho deposita no líder, tal como da quota de *credibilidade e reputação pessoal* que o mesmo goza na organização. Este capital reputacional advém sobretudo, da análise e avaliação da *história de episódios passados* ou seja, “a premissa aqui subjacente é que (...) o alvo da influência parte para uma situação com a experiência e o conhecimento de episódios de

liderança passados” (Ammeter *et al.*, 2002: 758) e isso funciona como um ótimo ponto de referência e fiel da balança de análise e aprovação do acontecimento que está em curso.

Sendo a reputação pessoal do líder a sùmula dum produto cumulativo de acções passadas e subsequentes resultados na organização, supõe-se que uma reputação positiva traduza níveis de confiança mais elevados e os efeitos da persuasão racional sejam mais incisivos. Com efeito, começam a emergir paulatinamente na literatura alguns estudos que afloram a relação de reciprocidade que existe entre os vários conceitos. Por exemplo, Dixit e Nalebuff (1991) conferiram que a reputação pessoal afecta o modo como interpretamos os comportamentos e as acções dos outros. Dirks e Ferrin (2002) e Ferris *et al.*, (2004) coligiram que os indivíduos que gozam de uma melhor reputação são menos monitorizados, menos responsabilizados pelos seus actos, têm uma maior autonomia e uma maior margem de erro dentro da organização. De igual modo, as pesquisas em comunicação mostram que a eficácia do processo de comunicação está vinculada à posse e ao domínio de recursos pessoais da parte do influenciador sendo o prestígio e a reputação pessoal os que se encontram no topo da pirâmide (Kapler *in* Ammeter *et al.*, 2002). Desta feita, uma vez que *per si* a reputação é uma fonte de influência recomenda-se que as tácticas escolhidas pelo líder sejam consistentes com a credibilidade que lucra na organização.

Finalmente, embora as ilações possam ficar circunscritas à amostra estudada (profissionais de I&D), apresenta-se o perfil dos membros organizacionais que fazem uma utilização eminentemente política e simbólica da informação técnica nas organizações (Cabral-Cardoso, 1995). Trata-se de indivíduos que aparentam auto-confiança, tendem a ocupar os níveis hierárquicos intermédios da organização, demonstram possuir uma larga experiência na utilização de técnicas racionais de apoio à decisão, fazem facilmente analogias com situações passadas, desenvolvem heurísticas e invocam com desembaraço o senso comum. Todavia, são cépticos quanto ao rigor e utilidade das técnicas e modelos em termos da sua contribuição para a qualidade das

decisões não hesitando em utilizá-los se verificarem que eles podem reforçar a sua argumentação ao longo do processo, tornando a sua posição mais consistente e mais persuasiva junto dos outros. Adenda-se o facto da literatura especializada na análise das questões do género mostrar que são os elementos do sexo masculino os que mostram uma maior predisposição para manifestar comportamentos políticos de cariz mais técnico e racional, ao passo que às mulheres agrada-lhes o pelouro das emoções (Drory e Beaty, 1991; Buchanan e Badham, 1999).

Quadro 17. Comparação entre as tácticas de influência resultantes do POIS e do IBQ, construído a partir de Yukl (2006).

BASEADO NO POIS	BASEADO NO IBQ
Racionalidade	Persuasão racional
Troca	Troca
Lisonja	Lisonja
Assertividade	Pressão
Coligação	Coligação
Apelos superiores	Coligação ¹²⁰
	Consulta
	Legitimação
	Colaboração
	<i>Apprising</i>
	Apelos inspiracionais

Pela sua natureza eminentemente política e pelas “honras” que a literatura lhe devota, uma nova nota de destaque à formação e participação dos líderes em *coligações e redes* (sublinhado nosso). De alguma forma, pode dizer-se que estas duas tácticas implicam uma grande dose de energia, capacidade de acção e mobilização da parte do líder já que envolvem um trabalho sério no *design*, na implementação e na manutenção de contactos, amizades e parcerias com os mais diversos elementos de dentro e fora da organização, à qual irão recorrer sempre que pretenderem apoio adicional para influenciar alguém.

¹²⁰ Esta táctica foi incluída na coligação porque muitos dos repondentes não conseguiam fazer a distinção entre ambas (Yukl, 2006).

Mais uma vez, a norma da *reciprocidade social* assenta aqui como uma luva. É o sentimento de troca e de mutualidade que faz com que indivíduos beneficiem do apoio da coligação. Esta troca pode ser *imediata*, directa, efectuada no momento ou então, *mediata* na expectativa de uma retribuição futura. É o caso do líder que participa activamente no planeamento de determinado projecto esperando que em troca, no futuro, alguns dos elementos do seu grupo de trabalho sejam convidados para a sua implementação. Ou então, é o caso do líder que ajuda o outro a ver o seu projecto aprovado, esperando em troca o apoio para uma contratação adicional para o seu grupo (Cunha *et al.*, 2003) Note-se que esta expectativa pode ser explicitada e verbalizada ou funcionar como um acordo tácito que, quando a situação a isso se prestar, deverá ser “saldado”.

Yukl (1998 e 2006) considera a existência de duas formas de exercer influência através das coligações: a forma directa e a forma indirecta. A primeira, consiste em pedir aos seus constituintes para exercerem influência pessoal sobre o alvo. A segunda, consubstancia-se no capital de influência e no apoio concedido pelos seus membros (principalmente aqueles que são mais poderosos). Neste caso, os elementos da coligação apenas concedem teóricamente o seu apoio não exercendo qualquer acção prática sobre os receptores.

Em cenários de trabalho, a formação de coligações e alianças é crucial em diversos processos de gestão. Os processos de mudança como uma fonte de turbulência política onde a tomada de decisão se reveste amiúde de consequências indesejáveis para determinados indivíduos e grupos são particularmente adstritos a jogos políticos. Ao perturbar o *status quo* e ao ser percebida por alguns sectores como ameaças ao equilíbrio na distribuição de recursos, a mudança cria resistência nos grupos particularmente afectados, e a actividade política floresce no processo de formação de coligações promotoras da resistência à mudança. Dada necessidade de promover a mudança com vista à sobrevivência e ao alcance da excelência organizacional, o papel do político da gestão tenderá a sair reforçado e valorizado em envolventes com características mais ambíguas e turbulentas (Meyer *et al.*, 1993). Para Eisenhardt e

Bourgeios III (1988) gizaram que, ao invés de procurarem novos aliados para cada assunto específico, os líderes políticos preferem estabelecer coligações relativamente estáveis com os mesmos parceiros, tendo por base não apenas interesses convergentes mas também idades semelhantes, equivalência de títulos ou experiência.

De resto, o volume investigacional concitado em torno do estudo da persuasão racional e das coligações é bastante superior ao dispendido em redor das restantes tácticas de influência pelo que algumas delas, embora deveras similares, são suficientemente distintas para serem apreciadas autonomamente, senão vejamos:

Ao recorrer ao *apprising* (sublinhado nosso) o líder procura explicar ao alvo de influência o quanto beneficiará pessoalmente caso anua ao pedido/proposta formulado. Na esteira do que sucede com a persuasão racional, o líder faz uma apresentação assente em factos e evidências técnicas procurando demonstrar e hiperbolizar uma panóplia de vantagens pessoais que os indivíduos daí podem retirar, sendo as mais comuns: enriquecimento das tarefas, acesso a novas oportunidades no emprego, acesso a novas competências, conhecer pessoas influentes, adquirir uma maior visibilidade na organização e fora dela, granjear uma maior credibilidade na organização e fora dela e aumentar o seu capital reputacional. Sublinhe-se que para Yukl (2006), a eficácia desta táctica está dependente do conhecimento mais ou menos apurado que o líder tem acerca das necessidades e motivações do alvo e do modo como a proposta se apresenta como uma alternativa viável e relevante para a sua satisfação.

Ao isolar a *troca* (sublinhado nosso) como uma táctica de influência levada a cabo pelos líderes, Yukl (1998 e 2006) pretendeu descrever situações que envolvem a oferta (regra geral, oferta explícita) de recompensas que o alvo valoriza em troca da concretização do pedido formulado. O líder estabelece com o alvo de influência uma espécie de um

*contrato transaccional*¹²¹ (McNeil, 1985; Rousseau, 1989) sendo que os subordinados comportam-se da forma desejada em troca de bens tangíveis (aumentos salariais, promoções, assistência na concretização dessas e outras tarefas, acesso a recursos escassos, entre outros).

A exteriorização desta tática adequa-se particularmente a alvos apáticos, indiferentes, ausentes, que mostram grande relutância e resistência para efectuar uma tarefa ou que estão pouco envolvidos com o plano de mudança já que sente que pouco ou nada beneficiarão com a sua concretização. Neste caso, a troca é um modo eficaz de mostrar os seus benefícios. A partir do momento em que a troca está realizada o alvo deixa de estar envolvido com o agente e com os objectivos por ele delineados.

À semelhança do que constamos com o *apprising*, é essencial que o líder tenha um conhecimento aprofundado das motivações e das necessidades dos alvos de influência e, para além disso, controle e disponha de algo que eles desejam ardentemente. De resto, a literatura que aborda os processos de liderança em contexto organizacional mostra-nos que a troca é um dos comportamentos de eleição dos líderes transaccionais materializando-se no que apelidaram de *recompensas contingentes* (Bass, 1985) e qualificando líderes que dizem com frequência aos subordinados o que eles devem fazer se pretendem obter uma determinada compensação pelo seu esforço.

Ao influenciar pela ***colaboração*** (sublinhado nosso) o líder procura oferecer e providenciar os recursos e a assistência necessária para a concretização da proposta enunciada, como por exemplo: indicar e explicar todo o *modus operandi*; fornecer os equipamentos e a assistência técnica necessária; ajudar na resolução e saneamento dos problemas decorrentes ao longo de todo o processo. De alguma forma, poderíamos

¹²¹ Os contratos transaccionais são acordos que especificam o envolvimento limitado de cada parte nas vidas e actividades da outra. Isto é, especificam os direitos e as obrigações de cada parte, apenas admitindo as contingências que podem ser antecipadas. Têm a vantagem de, sempre que uma das partes viola os termos contratuais, obrigarem o incumpridor a cumprir e/ou imporem sanções pelo incumprimento. Mas têm a desvantagem de não proporcionarem qualquer orientação de comportamento quando emergem condições ou contextos não especificados no contrato. Desta feita, são elementos justificativos da ocorrência de comportamentos prescritos mas não dos extra-papel.

encontrar similitudes entre a troca e a colaboração já que ambas envolvem uma oferta porém, ao passo que a troca envolve uma transacção contingente, impessoal, a colaboração envolve um esforço conjunto no sentido de alcançar o mesmo objectivo.

Uma outra forma muito domínio das emoções *apelos pessoais* (sublinhado nosso) consiste, em nome da amizade pessoal e/ou da lealdade que nutre para com o agente, leve a cabo um pedido formulado regra geral, um pedido extraordinário no sentido em que escapa ao domínio das actividades regulares desempenhadas na organização (por exemplo, fazer um favor pessoal; providenciar assistência). Naturalmente que esta tática só deve ser exteriorizada quando o líder sente que o alvo da influência nutre simpatia e/ou amizade por ele caso contrário, tal não surtirá qualquer efeito. Quando o poder referente do líder é muito elevado o recurso a esta estratégia não é habitual já que o seu magnetismo e carisma pessoal *per se* funcionam como agentes mobilizadores (Yukl, 1998 e 2006).

Finalmente, a *legitimação* (sublinhado nosso) resulta de tentativas várias para fazer vingar a autoridade pessoal ou o direito de efectuar determinado pedido, principalmente quando o mesmo é pouco usual, quando excede claramente a autoridade do líder ou quando o alvo desconhece o agente e que capital de autoridade goza na organização. Existem diferentes táticas de legitimação, sendo que a maioria delas são mutuamente compatíveis senão vejamos: mostrar consistência com as políticas e as regras organizacionais, mostrar consistência com as expectativas profissionais, mostrar que o pedido é consistente com os termos do contrato ou do acordo inicial, entre outras (Yukl, 1998 e 2006).

Pouco sentido faz, falar de táticas de influência se não formos capazes de perceber e testar o alcance e os efeitos que elas produzem em contexto organizacional. De um modo genérico, as pesquisas efectuadas sugerem que as táticas mais eficazes tendem a ser as *suaves* – no sentido em que são social e organizacionalmente mais aceitáveis. Pela leitura do quadro 18, construído tendo por base um programa investigacional encabeçado por

Yukl, podemos verificar que a persuasão racional, a consulta, a colaboração e os apelos inspiracionais estão adstritos à elevada eficácia¹²², ao passo que a graxa/sedução, a troca, *apprising* e os apelos pessoais têm um efeito moderado. De resto, a esmagadora maioria das aferições empíricas dá indicações negativas quanto aos efeitos da pressão, das coligações e da legitimação.

Pela, ainda mais, extensa revisão da literatura providenciada acerca do vasto fenómeno que é a influência social em contexto organizacional, uma nota de relevo para o trabalho de Ferris *et al.*, (2003). Estes investigadores coligiram, na esteira de Yukl, que as chefias que tendiam a centrar a sua acção na graxa/sedução, na argumentação racional, nos apelos inspiracionais e na consulta conseguiam granjear efeitos positivos, ao passo que os efeitos contrários se correlacionavam com a pressão¹²³.

Num esforço de aperfeiçoamento e de transposição dos obstáculos e limitações com os quais se foram confrontando, Yukl e o seu grupo de trabalho revelaram a necessidade de esmiuçar a análise, afluando e até comprovando empiricamente que a eficácia das tácticas de influência depende, não raras vezes, da *direcção da influência* (isto é, se são dirigidas aos subordinados, aos pares ou aos superiores).

Originalmente, a primeira tentativa de operacionalização teórica e empírica é da autoria de Yukl e Tracey (1992) que desenvolveram um modelo no qual hipotetizaram que a opção do líder em exteriorizar diferentes tácticas de influência depende, sobremaneira, de um conjunto complexo e inter-relacionado de factores respeitantes ao *status* não apenas do *agente*, mas também do *alvo*. Para Barbuto Jr. (2000), olhar apenas para os

¹²² Não obstante os estudos mais recentes terem alargado o leque de resultados organizacionais analisados, de um modo genérico, a eficácia geral tem sido largamente analisada por Yukl e seus colaboradores pelo impacto que as tácticas de influência exercem no empenhamento e na obediência (*compliance*, no original), tal como no nível de resistência que erigem junto dos colaboradores (Yukl, 1998, 2002 e 2006).

¹²³ Os resultados aferidos com as restantes tácticas revelaram-se inconclusivos.

comportamentos de influência dos líderes sem levar em conta a perspectiva dos alvos é a mesma coisa que:

“Olhar apenas para o comportamento de um condutor de um camião que se depara com um veado na estrada e tem que decidir de que forma vai prevenir o acidente, (...) uma vez que muitos líderes tomam o mesmo curso de acção do condutor (isto é, consideram apenas que eles podem fazer, negligenciando aquilo que o veado pode fazer), é possível que nunca cheguem a conhecer suficientemente bem os seus subordinados para escolher o melhor curso de acção” (pg. 365-366).

De acordo com Yukl e Tracey (1992), os factores são:

- a) O alvo perceber que a tática é consistente com as normas sociais prevalentes naquele contexto isto é, socialmente aceitável;
- b) O agente tem poder suficiente para utilizá-la naquele contexto;
- c) É capaz de influenciar as atitudes do alvo acerca da desejabilidade do pedido;
- d) É usada de um modo apropriado/habilidoso;
- e) É legítima e consistente com os valores e as necessidades do alvo.

Os *inputs* providenciados pelo modelo lançaram o mote investigacional. Na verdade, se confrontarmos as últimas três edições (respectivamente: 1998 e 2006) do já clássico “*Leadership in organizations*” verificamos que Yukl tem vindo, em cada edição, a introduzir importantes adendas (e até rectificações) nesta matéria, dando um maior *elan* ao facto de a eficácia das táticas de influência dependerem, sobremaneira, da direcção, senão vejamos: a persuasão racional aparece como extensivamente utilizada em todas as direcções (ascendente, descendente e lateral), ao passo que os apelos inspiracionais, o *appraising* e a pressão são, basicamente, utilizados para influenciar os subordinados (implicando diferentes níveis de eficácia). A consulta, a colaboração, a graxa¹²⁴, a troca e a legitimação orientam-se tanto no sentido descendente como lateral. Não surpreendentemente, pela proximidade e cumplicidade que implicam com os alvos de influência, os apelos pessoais e as coligações são muito frequentes nos relacionamentos horizontais (Yukl, 2006) (quadro 18).

¹²⁴ É interessante constatar que os resultados mais recentes aferidos por Yukl e colaboradores contradizem os estudos (Jones e Pittman, 1982; Appelbaum e Hughes, 1998) que afirmam que os subordinados têm muitos mais motivos para engraxar/seduzir os superiores hierárquicos do que o inverso.

Quadro 18. Direcção das táticas de influência e respectiva eficácia geral, construído a partir de Falbe e Yukl (1992), Yukl e Tracey (1992) e Yukl (1998 e 2006)

TÁCTICAS DE INFLUÊNCIA	DIRECÇÃO DAS TÁCTICAS	EFICÁCIA GERAL
Persuasão racional	Todas as direcções	Elevada
Apelos inspiracionais	Mais descendente do que ascendente ou lateral	Elevada
Consulta	Mais descendente e lateral do que ascendente	Elevada
Colaboração	Mais descendente e lateral do que ascendente	Elevada
<i>Apprising</i>	Mais descendente do que ascendente ou lateral	Moderada
Graxa/Sedução	Mais descendente e lateral do que ascendente	Moderada
Troca	Mais descendente e lateral do que ascendente	Moderada
Apelos pessoais	Mais lateral do que ascendente ou descendente	Moderada
Coligações	Mais lateral e ascendente do que descendente	Baixa a moderada
Legitimação	Mais descendente e lateral do que ascendente	Baixa
Pressão	Mais descendente do que lateral ou descendente	Baixa

Do exposto sobressai o facto de a elevada eficácia estar adstrita a táticas que são sancionadas pela organização – no sentido em que são social e organizacionalmente aceitáveis – o que acaba por funcionar como um reforço da sua eficácia. Para além disso, algumas dessas táticas estão particularmente estabilizadas e documentadas como formas específicas de liderança como é o caso dos *apelos inspiracionais* que correspondem à *motivação inspiradora* da liderança transformacional (Bass, 1985) e da *consulta* e *colaboração* que são consistentes com o estilo de *liderança participativo* (Vroom e Jago, 1988). De igual modo, Ammeter *et al.*, (2002), a título meramente especulativo, acreditam que a lisonja, o *apprising*, a troca e os apelos pessoais poderão ser preditores

de uma elevada eficácia quando exteriorizados por um líder detentor de uma eminente habilidade política.

4.1.2.3. O contributo da literatura que aborda a política nas organizações.

À semelhança do que ficou registado aquando da análise dos contributos trazidos a lume pelas tácticas de influência e gestão de impressões, uma variedade de taxonomias foram envidadas pela literatura que aborda particularmente o factor político nas organizações (Meyers e Allen, 1977; Allen *et al.*, 1979; Drory e Room, 1980; Gandz e Murray, 1980; Farrel e Peterson, 1982; Vrendberg e Maurer, 1984; Zanzi *et al.*, 1991; Fairholm, 1993). Naturalmente que algumas delas replicam tácticas já aqui abordadas todavia, também delineiam e apresentam uma discussão muito particular acerca de outros tipos de comportamentos políticos que os líderes podem manifestar em cenários de trabalho, nomeadamente porque congregam explicitamente alguns actos manipulativos, dolosos e insidiosos, como são, por exemplo, as insinuações, o rebaixamento, a sonegação ou alteração da informação que, quando manifestados, se afastam da concepção e do entendimento que temos e defendemos acerca do papel funcional e ético do líder nas organizações e nos aproximamos daquilo que Bass (1998) rotulou de *pseudoliderança*¹²⁵.

Perseguidos pelo fantasma da má reputação da política e acopladas à gestão da hipocrisia e do cinismo organizacional, as mais proeminentes tipologias que nesta área têm surgido, partem para esta discussão não sem antes efectuarem um esforço de explicação, clarificação e justificação acerca do que são comportamentos políticos *sancionados* e *não sancionados*. O objectivo consiste em traçar uma linha divisória, mais ou menos estanque, entre os dois tipos de comportamentos políticos procurando apagar a ideia excessivamente negativista e disfuncional da política e realçar a inevitabilidade e o carácter operante desta actividade nas organizações (e em todas as esferas da nossa vida).

¹²⁵ Para além disso, entendemos que algumas dessas tácticas (principalmente as que são *não sancionadas* pela organização) são mais reactivas do que proactivas, tornando inócua a afirmação inequívoca de que a discussão é tecida apenas em torno das tácticas e comportamentos proactivos – acabando por realçar o facto de a barreira entre a proactividade e a reactividade ser, por si só, bastante ténue.

Até porque, de acordo com Zanzi e O'Neill (2001), face à inevitabilidade do achatamento das organizações; da eliminação de níveis hierárquicos; das políticas de downsizing; e da valorização do trabalho em equipa; saber mais acerca do modo como as pessoas usam os comportamentos políticos auxiliará as organizações a funcionar mais eficazmente, tal como a reconhecer, reduzir ou erradicar as tácticas e as acções disfuncionais¹²⁶.

Embora a destriça entre o que são comportamentos sancionados e não sancionados já tenha sido levemente afluída neste quadro teórico, centremos a nossa atenção na investigação e discussão que Zanzi e O'Neill (2001) levaram a cabo – a notoriedade atribuída a estes dois cientistas advém da capacidade alargada de integração e diálogo que fomentaram entre as diferentes contribuições presentes na literatura.

Por norma, os contributos providenciados pela literatura da especialidade classificam e enformam as tácticas políticas em duas categorias: as tácticas políticas que são *sancionadas* e que são “toleradas, esperadas e, até mesmo, encorajadas” (pg. 246) pela organização e pelos seus constituintes. Dito de outro modo, são tácticas e comportamentos aceitáveis porque fazem parte das normas organizacionais (Farrel e Peterson, 1982; Vredenburg e Maurer, 1984) e comportam um elevado índice de desejabilidade social.

Contrariamente, a segunda categoria (*não sancionadas*) diz respeito às tácticas políticas que não são previstas e se desviam das normas organizacionais, são consideradas inaceitáveis, indesejáveis e negativas para o todo. Dado o seu carácter proibitivo, marginal e socialmente reprovável, os autores de tais práticas tendem a actuar por “de trás do pano”, imprimindo um cunho sigiloso e muito pouco transparente e ético à sua conduta¹²⁷. Para Farrel e Peterson (1982) e Porter *et al.*, (1983) estamos a falar de acções

¹²⁶ O retorno ao debate entre o que são comportamentos *sancionados* e não *sancionados* é incontornável já que as principais tipologias e investigações que aqui vão ser apresentadas também o fizeram. A literatura da especialidade aduz que este exercício ajuda-nos a melhor compreendermos o papel da política e dos comportamentos políticos na organização (Mayes e Allen, 1977).

¹²⁷ A destriça em torno dos comportamentos sancionados e não sancionados também foi levada a cabo por Mayes e Allen (1977) nomeadamente quando traça uma linha divisória entre os *meios* e os *fins* que são ou não sancionados – esta discussão já foi tecida ao longo do quadro teórico da tese pelo que optámos por não a replicar.

ilegítimas que transpõem as regras do jogo e se situam fora das zonas comportamentais prescritas pela organização formal.

Desta feita, os estudos empíricos realizados por Zanzi *et al.*, (1991) e Zanzi e O'Neill, (2001) permitem concluir que tácticas e os comportamentos políticos sancionados dizem respeito à *capacidade para trabalhar em rede*; à *criação de coligações* com os diversos elementos com quem o líder dentro e fora da organização interage; à *persuasão racional*; à *construção da imagem*; ao *uso da perícia* e ao *apelo a objectivos supra-organizacionais*. Como podemos constatar, grande parte destas tácticas já foram gizadas e discutidas aquando da exposição de outras tipologias, excepção seja feita ao *uso da perícia*.

Tal como o nome indica, o *uso da perícia* está totalmente orientado para o domínio e exteriorização de uma perícia específica, um conhecimento único ou uma solução particularmente inovadora e criativa que permita o alargamento da zona de influência e aumente o grau dependência da organização em relação ao líder. De resto, a saliência e a utilidade das *perícias* enquanto fonte de poder já aqui foi largamente documentada e esgrimida – assumindo um destaque cada vez mais vibrante nas organizações do conhecimento e na era dos cognitários (French e Raven, 1959; Crozier, 1965; Crozier e Friedberg, 1977; Mintzberg, 1983; Benfari *et al.*, 1986; Toffler, 1991). Com o intuito de assegurar a eficácia da sua acção, a literatura prevê que, por vezes, o líder recorre à assessoria de um expert externo (por exemplo um consultor) – alegadamente imparcial e objectivo – requerido para legitimar a sua posição/proposta.

De realçar que a exteriorização desta táctica tem dividido opiniões e levantando sérias dúvidas acerca do seu teor ético e da sua classificação junto dos comportamentos ditos sancionados. Tendo por base alguns dados empíricos, vejamos as posições contraditórias assumidas por Fairholm (1993), Dubrin (1998) e Zanzi e O'Neill (2001). O estudo conduzido por Fairholm (1993) coligiu o seu pendor amoral apenas quando a direcção da influência é ascendente. Contrariamente, Dubrin (1998) recomenda vivamente o uso

desta tática como uma forma de obter maior apoio para uma tomada de posição e granjear poder. Finalmente, a ambiguidade subjacente ressoa da investigação conduzida por Zanzi e O'Neill (2001) e da dificuldade e reservas encontradas quanto à possibilidade de “encaixar” este comportamento no grupo dos que são sancionados pela organização – estamos em crer que esta dúvida se desvanecerá quando estes comportamentos forem analisados em interacção com características situacionais específicas.

Tal como Zanzi e O'Neill (2001), também Farrel e Peterson (1982) se posicionaram neste debate dando um contributo crítico imprescindível. Entendem que a literatura peca pela falta de mapeamento, alinhamento, organização e assumpção de um conjunto alargado de táticas e comportamentos políticos que estão presentes e são inerentes à vida e dinâmica organizacionais mas que embora “extensivamente identificados pelos seus membros, não foram ainda integrados na teoria organizacional” (pg. 405). Do sucesso da gestão da actividade política depende a eficácia organizacional.

Apesar de estarem cientes e de alertarem os investigadores para a dificuldade de cobrir a diversidade das acções políticas, propuseram uma tipologia que as normaliza ao longo de três dimensões *contínuas*: a dimensão *interna-externa*; a dimensão *vertical-lateral* e a dimensão *legítima-ilegítima* (esta última dimensão já foi anteriormente discutida e encontra correspondência nas assimetrias existentes entre os comportamentos sancionados e não sancionados).

LEGÍTIMO			ILEGÍTIMO		
	VERTICAL	LATERAL		VERTICAL	LATERAL
I N T E R N A	I -Voz activa -Queixas ao supervisor -Ultrapassar cadeia de comando -Obstrucionismo	II -Formação de coligações -Troca favores -Reprimendas	I N T E R N A	V -Sabotagem -Protestos simbólicos -Motins	VI -Ameaças
	E X T E R N A	III		IV -Tentativa passar outra organização -Actividade profissional fora da organização	E X T E R N A

Figura 2 e 3. Tipologias de comportamentos políticos nas organizações, construído a partir de Farrel e Peterson, (1982).

- A dimensão *interna-externa* diz respeito ao “focus dos recursos procurados por aqueles que manifestam comportamentos políticos nas organizações” (Farrel e Peterson, 1982: 405). Desta forma, quando os membros procuram expandir os seus recursos disponíveis galgando a fronteira da organização e envolvendo *outsiders* – estamos perante a vertente *externa*. Inserem-se neste “rótulo” as seguintes acções políticas legítimas: *lawsuits*¹²⁸; *a formação de alianças com pessoas que fazem parte de organizações concorrentes* e *o exercício de actividades profissionais fora da empresa*. Saliente-se que os actores organizacionais só avançam para a dimensão externa quando percebem que o sucesso das suas acções está intrinsecamente dependente da sua mobilização.

¹²⁸ Por não termos encontrado uma tradução consensual optamos por manter o termo original.

No pólo oposto, a vertente *interna* abarca a utilização dos recursos disponíveis dentro da organização. Os comportamentos legítimos aqui considerados são: a *voz directa*¹²⁹, a *queixa às chefias*, o *ultrapassar a cadeia de comando*, a *formação de coligações*, a *troca de favores*, o *negociar acordos*, o *obstrucionismo* e as *represálias*.

- A dimensão *vertical-lateral* orienta-se para a identificação dos diferentes comportamentos que a estrutura hierárquica da organização determina. Dito de outro modo, reconhece as diferenças que existem entre os processos de influência que acontecem entre superiores e subordinados (e vice versa) e aqueles que são pares uns dos outros.

Como podemos verificar através da leitura das figuras 2 e 3, o cruzamento das três dimensões permitiram o desenvolvimento de uma tipologia multidimensional distribuída por oito diferentes células. Naturalmente que os exemplos providenciados não são exaustivos, porém são, para Farrel e Peterson (1982), suficientemente inclusivos de todas as formas de comportamentos políticos existentes nas organizações – até mesmo daqueles que durante anos foram arredados dos estudos organizacionais, referimo-nos às táticas e aos comportamentos políticos *não sancionados* (Zanzi e O'Neill, 2001) ou *ilegítimos* (Farrel e Peterson, 1982). Estamos a falar de táticas e acções que, por vezes, envolvem uma verdadeira “artilharia pesada” encerrando um potencial disfuncional enorme, sobretudo quando a organização não está apetrechada de sistemas eficazes de controlo e de responsabilização

¹²⁹ Uma das obras que serviu de inspiração e guia orientador para o trabalho de Farrel e Peterson (1982) foi o de Albert Hirschman que em 1970 publicou *Work, Voice and Loyalty: responses to decline in firms, organizations and states*. No seu entender, os participantes de qualquer sistema social têm três tipos de opções: ficar no sistema e contribuir para ele da forma esperada (*lealdade*); sair do sistema (*saída*); ficar no sistema e procurar mudá-lo (*voz*). Se o participante optar pela *voz* converte-se num agente de influência: “recorrer à voz em vez de ir-se embora, representa uma intenção de mudar as práticas, as políticas e os resultados da organização” (Hirschman, 1970: 30). A *voz directa* diz respeito ao apelo às autoridades existentes no seio da organização. Ao passo que a *voz indirecta* refere-se ao apelo que é feito aos agentes e autoridades que estão fora da organização, isto é, que não fazem parte da dinâmica interna da organização (Farrel e Peterson, 1982).

A menos que queiramos assumir o papel de avestruz, a presença e a manifestação de comportamentos políticos menos ortodoxos em cenários de trabalho é uma realidade insofismável, pelo que da sua compreensão depende o sucesso da gestão da actividade política e a produção de eficácia organizacional. Com abordagens muito similares Kakabadse e Parker (1984) e Kumar e Thibodeaux (1990) pertencem ao grupo restrito de investigadores que fazem a apologia de alguns destes comportamentos.

Os últimos, ao apresentarem um modelo que pode ser descrito como uma *abordagem de escalada* do uso das táticas políticas, admitem que em algumas etapas da implementação do plano de mudança organizacional (principalmente na fase da mudança de valores e/ou de procedimentos de trabalho), com o intuito de alterar as percepções e os comportamentos dos outros, os líderes devem manifestar alguns comportamentos perversivos e manipulativos. Kakabadse e Parker (1984) foram ainda mais além quando afirmaram: “a ordem social assenta na mentira, na evasão, no secretismo, (...) e em conflitos sociais básicos” (pg. 64), nós podemos escolher vários eufemismos para amenizar a dureza das palavras mas tudo não passa de tentativas de manipulação do comportamento dos outros.

Zanzi e O’Neill (2001) estabilizaram um conjunto alargado de táticas e comportamentos políticos não sancionados, são eles: a *intimidação* e a *insinuação*, a *manipulação*, a *cooptação*, o *controlo de informação*, e o *culpar* e/ou *atacar os outros*. De igual modo, os resultados empíricos aferidos em amostras de líderes empresariais (Fairholm, 1993) destacam o *controlo da agenda*, o *controlo dos critérios de decisão*, o *uso da ambiguidade*, o *brinkmanship*¹³⁰ e a *imposição de obrigações*.

A tipologia multidimensional da autoria de Farrel e Peterson (1982) distribui pelos quadrantes identificados os seguintes comportamentos políticos: a *sabotagem*, os

¹³⁰ Trata-se de um termo idiomático, por não termos encontrado uma tradução consensual optamos por manter o termo original. Vredenburg e Maurer (1984) equiparam este termo a uma *desorganização planeada* – consiste em, propositadamente, alterar o equilíbrio da organização procurando com isso ganhar controlo sobre as opções de escolha.

protestos simbólicos, os *distúrbios*, os *motins*, as *ameaças*, as *denúncias*, as *deserções* e a *duplicidade organizacional*¹³¹. Naturalmente que os motins e os distúrbios são os comportamentos mais extremos, mais dramáticas e menos frequentes nas organizações actuais contudo, costumam ser antecidos de sinais e símbolos poucas vezes levados em conta mas que têm grande expressividade nas organizações - falamos dos *protestos simbólicos*, isto é, de formas de vestir e/ou formas de comportar pouco ortodoxas.

Ao longo de uma abordagem algo diferente das anteriores, a ilegitimidade das táticas e dos comportamentos políticos ilegítimos foi, igualmente, estudada por Mintzberg (1983 e 1999). Aliás, ele considera que todo o sistema político é o resultado de um conjunto de acções individuais e colectivas que não são legitimadas pela organização, que se desenvolvem fora do espantilho da organização formal e que são conflitantes com os objectivos e estratégias da mesma. Estamos a falar de um sistema complexo, intrincado e diferenciado na medida em que os actores organizacionais desenvolvem uma série de *jogos políticos*, utilizando meios de influência e prosseguindo finalidades distintas.

Num dos subcapítulos do seu livro mais emblemático (data de 1983) consagrado ao estudo do poder e da política nas organizações, podemos ler o seguinte título: *Como praticar a actividade política?* A resposta a esta interrogação é apresentada sob a forma de treze *jogos políticos* sendo que eles não sucedem de um modo aleatório, muito pelo contrário como qualquer jogo que se preze obedece a regras:

“Algumas regras são explícitas, outras implícitas. Algumas são bastante claras, outras confusas. Algumas são muito estáveis, outras mudam com frequência. Mas o conjunto das regras define o jogo. Em primeiro lugar, as regras estabelecem as posições, a forma como cada pessoa acede à posição, o poder de cada posição, os canais de acção. Em segundo lugar, as regras restringem o âmbito aceitável de cada decisão e acção....Em

¹³¹ As *deserções* e a *duplicidade organizacional* são duas formas de abandono organizacional. A primeira acontece quando um trabalhador abandona a organização, desvia clientes e monta um negócio semelhante. A segunda acontece quando um indivíduo tem dois empregos e manifesta incerteza quanto à lealdade para com uma delas. Neste caso, verifica-se um abandono psicológico com sérias implicações nas atitudes e nos comportamentos perante a organização.

terceiro lugar, as regras regulam todas as acções (negociações, coligações, persuasão, fraudes, ameaças” (Allison *in* Mintzberg, 1983: 223).

Mintzberg (1983), ao invés de enunciar e descrever de um modo estanque (e por vezes descontextualizado) as táticas e os comportamentos políticos optou por abordá-los contando a *história* dos diversos jogos que podem ocorrer em cenário organizacional, nunca olvidando os protagonistas e os objectivos táticos que regem a sua acção, como por exemplo: *promover a resistência à autoridade, contrariar a resistência à autoridade, edificar ou alargar as bases do poder, construir coligações e alianças, derrotar rivais ou promover processos de mudança.*

Os jogos políticos identificados por Mintzberg são apresentados sumariamente no quadro seguinte:

Quadro 19. Os jogos políticos nas organizações: principais jogadores e objectivos táticos, construído a partir de Mintzberg (1983 e 1999).

JOGOS POLÍTICOS	EXPLICAÇÃO	PRINCIPAIS JOGADORES	OBJECTIVOS TÁCTICOS
<i>Jogo da insubmissão</i>	Formas resistir à autoridade vigente organização. Podem manifestar-se desde a ligeira resistência ao poder legítimo (interpretação regras à letra; distorção objectivos, entorpecimento da actividade) até formas mais extremas como os motins.	Operários não qualificados; Chefias de níveis hierárquicos baixos.	Resistência à autoridade; Resistência a acções de mudança organizacional.
<i>Jogo da anti-submissão</i>	Formas de resistir à insubmissão. Envolvem formas concertadas e processos de negociação onde há um grande recurso à persuasão racional, à legitimação das práticas e por vezes, aos apelos inspiracionais.	Gestores de topo.	Contrariar a resistência à autoridade.
<i>Jogo do apadrinhamento</i>	Consiste na tentativa pessoal para estabelecer relacionamentos	Chefias intermédias; Profissionais	Construir bases de poder (com superiores hierárquicos).

	próximos com alguém que tem mais poder ou mais status, em troca da lealdade pessoal e/ou troca de favores	com baixa antiguidade.	
<i>Jogo construção alianças</i>	Representam a negociação de contratos implícitos de apoio mútuo, normalmente entre agentes do mesmo nível hierárquico.	Chefias intermédias.	Construir bases de poder (com pares).
<i>Jogo da construção império</i>	Representam tentativas pessoais para alargar as zonas de influência e conquistar novos territórios dentro da organização pedindo favores aos subordinados.	Chefias intermédias.	Construir bases de poder (com subordinados).
<i>Jogo do orçamento</i>	Trata-se de tentativas de expansão dos recursos de que já se dispõe (por exemplo: mais espaço; mais colaboradores; mais dinheiro). A persuasão racional, a distorção e/ou a ocultação de informação são tácticas que costumam presidir estes jogos.	Chefias intermédias.	Construir bases de poder (com recursos).
<i>Jogo da competência especializada</i>	Quando as bases de poder não se podem construir com a ajuda dos outros, recorre-se à habilidade pessoal. Este jogo pode ser “jogado” de duas maneiras. Ou se recorre às competências especializadas e tira-se delas o máximo partido (criando dependências, realçando a sua raridade, etc.). Ou então, recorre-se à habilidade política e faz-se uma correcta gestão de impressões, fingindo-se que as tem.	Operários e pessoal especializado.	Construir bases de poder (com conhecimentos e habilidades reais ou simuladas).
<i>Jogo do autoritarismo</i>	Aproveitamento absoluto e inequívoco do poder legítimo que se possui na organização. As	Operários não qualificados.	Construir bases de poder (com autoridade e sobretudo com normas burocráticas).

	táticas e os comportamentos de legitimação são muito frequentes.		
<i>Jogo da batalha entre a linha hierárquica, os funcionais e o apoio logístico.</i>	Traduz a tentativa de opõe contra	Chefias intermédias.	Vencer rivais.
<i>Jogo da rivalidade entre dois campos</i>	Trata-se de tentativas pessoais ou colectivas para anular o adversário. Ocorre, tipicamente quando as alianças ou os jogos da construção de impérios resultam na sobrevivência de dois blocos e a saída para o impasse resulta numa negociação de soma-zero.	Qualquer aliança ou império.	Vencer rivais.
<i>Jogo dos candidatos a postos estratégicos</i>	Trata-se de tentativas de promoção da proposta desenvolvida ou escolhida pelo indivíduo/grupo.	Chefias intermédias, directores executivos e operários.	Promover processos de mudança.
<i>Jogo da denúncia</i>	Consiste em tornar públicas práticas menos éticas ou comportamentos ilegais levados a cabo pela organização.	Operários.	Promover processos de mudança.
<i>Jogo dos jovens rebeldes</i>	Consiste em tentativas de promoção de acções radicais de mudança: por exemplo mudar a ideologia ou destituir a liderança. São equiparados a verdadeiros golpes de estado organizacionais.	Chefias intermédias, algumas vezes operários qualificados.	Promover processos de mudança.

Como nota final importa referir que o facto destes jogos políticos serem tecnicamente rotulados de ilegítimos não invalida a possibilidade de alguns deles poderem coabitar “pacificamente” com outros meios de influência legítimos (por exemplo: o jogo da anti-submissão, jogo do apadrinhamento, jogo dos projectos estratégicos). Mintzberg (1999) chega mesmo a afirmar que “alguns deles não existiriam sem esses sistemas de influência” (pg. 379).

Com uma visão excessivamente radical das organizações e dos líderes contemporâneos, encerramos esta temática fazendo referência ao debate *empolado* conduzido por Punch (1996). Defende que os líderes estão acantonados em *organizações sombra*,¹³² isto é, organizações que procuram construir, manter e transmitir uma imagem e uma aparência de legalidade e do politicamente correcto mas cujas políticas e práticas assentam numa teia alternativa, arrevesada e obscura de estratégias e estruturas que auxiliam os actores organizacionais a atingir os seus objectivos de um modo ilícito.

Ao longo da discussão que faz acerca do *Dirty business*, Punch (1996) advoga que a democratização das organizações e a assumpção do poder e da política como um elemento inevitável e estruturante do seu desenvolvimento fez com que o lado negro do poder tomasse lugar e se “estupidificasse” em acções como: “a corrupção, o clientelismo, a falsificação, a espionagem industrial, a construção do mercado negro, a intimidação, as represálias, as ameaças, a conspiração, os boatos e por aí fora” (pg. 57).

Esta versão *hard* da política nas organizações já havia sido aventada por Dalton em 1959. Em *Men who manage*, Dalton aduziu que grande parte do trabalho dos gestores é, irremediavelmente, consumado na ilegalidade dos bastidores da organização pelo que muitas das práticas políticas por ele identificadas fariam *corar o próprio Maquiavel*, senão vejamos: *fugas de informação* oficiais com o intuito de favorecer alguns grupos de interesse; *manipulação da contabilidade* criando, por exemplo, empregados fantasma com o propósito de amealhar dinheiro para desenvolver operações secretas; *compadrios* e *negociações informais pagas com favores informais* (por exemplo: redecorar o gabinete); *pessoas que são informadas antes da inspecção chegar*; *seguranças dispostos a “fechar os olhos” ao furto de materiais*; etc.

Fora do domínio académico, amontoam-se os relatos de acções da mesma natureza trazidos a lume pelos meios de massa. Pelo caricato da situação, optámos por eleger um

¹³² *Organizations shadow*, no original.

caso português passado num Hospital público onde, durante anos e com o total desconhecimento da administração, foram levados a cabo actos de “abuso de poder, corrupção e lavagem de dinheiro” (Expresso, 2005). Este é mais um exemplo paradigmático que existe quem acredita que *no amor e na guerra vale tudo*:

“É ler para crer: que vivia uma família no piso -2; que a casa mortuária servia de armazém a produtos roubados (dentro e fora do hospital); que uma empresa de serviço de ambulâncias usava (ou melhor abusava) as traseiras do hospital para estacionar toda a sua frota automóvel (a maior parte da qual nem sequer servia Santa Maria); que a mesma empresa sobre facturava os seus serviços ao hospital; e que este pagava sem questionar o preço; enfim que ninguém, absolutamente ninguém, tem (tinha) mão no autêntico ‘fartar-vilanagem’ que por ali se foi verificando, anos e anos a fio”.

De resto, a literatura aponta que estes comportamentos desviantes são notavelmente atreitos em culturas organizacionais onde existe uma *elevada distância hierárquica* (Hofstede, 1991). A distância que separa as chefias dos colaboradores permite criar aos primeiros uma aura de intocabilidade e de superioridade natural sobre os subordinados reduzindo a sua participação ao estritamente formal e limitando a comunicação vertical ao sentido descendente. Estes comportamentos geram nos subordinados um conjunto de reacções de aparente reverência e dependência, mas também de conformidade, subserviência, bajulação e cinismo, gerindo de forma extremamente cautelosa a informação transmitida às chefias. Forma-se assim um *ciclo de corrupção política* permeável à ocorrência de acidentes, práticas ilícitas e violações graves dos princípios legais da organização (Nahavandi e Malekzadeh, 1999). Perante as evidências e sendo a cultura portuguesa caracterizada por uma elevada distância hierárquica é possível que esta variável funcione como um poderoso preditor de acções políticas desviantes.

Embora admitindo o largo espectro disfuncional de algumas das tácticas e dos comportamentos políticos que acabamos de descrever, e embora frisemos que tais práticas (ética e moralmente repugnantes) se encontram desajustadas do “fato” que costuramos para o líder político contemporâneo, seria absolutamente naive, irrealista e imprudente rejeitá-las em bloco.

A actividade política é uma inevitabilidade das organizações, como é, igualmente, indeclinável a sua *descentralização*, *desagregação* e *desorganização* (Thompson e Davidson, 1995). Conforme afirmou Mangham (1979):

“Quando existe um espaço de escolha acerca da direcção de uma (...) organização complexa, pessoas razoáveis irão discordar acerca dos meios e dos fins, e pessoas razoáveis irão, igualmente, lutar (figurativamente falando) por aquilo que acreditam ser o curso certo de acção. Muitas das decisões organizacionais significativas são o resultado de um processo político e social (...)” (pg. 13).

Quer isto dizer que a fluidez, a imprevisibilidade e a elevada velocidade do contexto organizacional abriu um largo caminho à actividade política, significando que o líder que não seja politicamente habilidoso e competente ou que se recuse a jogar o jogo do poder e da política irremediavelmente, fracassará. Para Buchanan e Badham (1999) esta *perda de inocência* é crucial já que aqueles que insistirem que o comportamento político é, invariavelmente, prejudicial e deve ser erradicado não conseguirão progredir em cenários de trabalho; ou então, aqueles que crêem que o envolvimento na trama política é pouco ético, tornarão a experiência de liderar absurdamente frustrante, colhendo apenas o descontentamento, a insatisfação, o cinismo e o desinvestimento dos seus colaboradores e, por conseguinte, comprometerão os resultados organizacionais.

Numa analogia extremamente ilustrativa, Buchanan e Badham (1999) equiparam a liderança política a um desporto de contacto: - “se não queres ficar ferido não jogues” (pg. 231). Pouco adianta bastarmo-nos às queixas dos golpes infligidos pelos adversários, das suas estratégias, das suas táticas, e dos seus potenciais efeitos nefastos. Cabe ao líder jogar o jogo da política e, como em qualquer jogo, é preciso aprender a jogar.

Inspirados na vertente prática e instantânea a que a literatura do *pop management* já nos habituou, apresentamos de seguida um conjunto de recomendações, pistas e receitas – uma espécie de “carta topográfica” – que, alegadamente, garante a sobrevivência e até o sucesso do líder na utilização das táticas e dos comportamentos políticos. Subjacente a estas contribuições reside a certeza de que a política é um jogo deveras sensível em que um pequeno erro pode deitar tudo a perder (quadro 20).

Quadro 20. Manual de sobrevivência política, construído a partir de Jackall's (1988) e Peters (1994)

Identificação das regras do jogo	Procure saber como se joga a política na organização, que tipo de terreno tem à sua frente, quem são os principais jogadores, quais são as suas bases de poder e quais são os seus maiores interesses.
Dizer presente	Aparecer pessoalmente tem outro impacto. Não há tecnologia ou outra forma de comunicação que substitua a presença física.
Reconhecimento	Mostre-se e fará um amigo. Uma visita ou um cartão a agradecer nunca são demais.
Actuar na altura certa	Há grandes problemas que podem ser evitados se tiver o bom senso de actuar na altura certa. Um telefonema na altura certa, evitaria muitos problemas.
Estar atento aos detalhes	Conhecer os pequenos detalhes pode revelar-se decisivo. Não se deixe ficar apenas pelas ideias e impressões gerais.
Investir no social	A sua influência é proporcional ao número de pessoas que conhece. Não perca um almoço ou um cocktail, mantenha a sua agenda actualizada. Forme coligações e alianças com os grupos mais poderosos.
Preparação	Conhecer o terreno político e seus respectivos jogadores requer tempo e preparação, mas evita surpresas e reduz a incerteza. Estudar os dossiers é fundamental.
Credibilidade	Procure ser credível em tudo o que diz e faz.
Empenhamento	O empenhamento afectivo é difícil de disfarçar. Fingir-se empenhado soa a falso.
Cortesia	Mantenha a cortesia em qualquer situação. Lembre-se de quem grita ou perde o controlo é quem perde a razão.
Gestão do tempo	Mantenha-se focado e concentrado no essencial. Não se deixe tomar pelas múltiplas distrações do dia-a-dia.
Discrição	Evite a "gabarolice". Nunca procure mostrar-se mais esperto do que outros. Saiba quando deve "dar a cara" e quando deve primar pela discrição.
Autocontrolo	Ainda que tenha razão, saiba manter a calma e recuar quando necessário. Não faça de cada dia o último dia.
Paciência	O caminho mais fácil é o que oferece menos resistência. Construa alianças com os apoiantes, quase apoiantes e potenciais apoiantes.
Dramatização	Recorra ao drama e à teatralização de um modo moderado.
Resultados	No que for realmente decisivo, não pode ceder. Ainda que seja preciso elevar a voz.

Os comentários que a seguir se apresentam constituem possíveis linhas frutuosas de análise, interpretação, reflexão, compreensão e desenvolvimento das táticas e comportamentos políticos de influência. O que se segue não é porém, um mero exercício de futurologia ou de prospectiva, as linhas de desenvolvimento que se referem, constituem já áreas em investigação que tenderão a fornecer um retrato mais colorido e,

principalmente, mais focado e integrado deste fenómeno inacabado e assaz desconhecido que é a liderança política nas organizações¹³³.

Tal como já afluído, é importante não olvidarmos que a análise das táticas e comportamentos políticos não pode fixar-se apenas nas acções dos líderes, tratando os receptores como elementos inertes, passivos, sem capacidade de reacção. Ao longo do processo de influência é líquido que o agente e o alvo estabelecem entre si uma relação dialéctica e que, não raras vezes, o agente se depara com bolsas de resistência aos seus intentos vendo-se, por isso, obrigado a ajustar ou a mudar de estratégia (Barbuto, 2000). Dos poucos estudos avançados, há indicações para supor que as táticas e os comportamentos políticos proactivos exteriorizados pelos líderes poderão ser os mesmos utilizados pelos seguidores como forma de resistir às tentativas de influência (Tepper *et al.*, 1997; Yukl *et al.*, 2003). Desta feita, por exemplo, no caso da persuasão racional, o subordinado poderá apresentar detalhadamente à chefia as razões pelas quais a proposta formulada não será bem sucedida; a colaboração poder-se-á vislumbrar quando o colaborador se disponibilizar para auxiliar, embora de um outro modo, o líder a alcançar as metas pretendidas. Ou então, a legitimação poderá envolver uma fundamentação das razões pelas quais o pedido formulado pela chefia é incompatível com as regras e políticas organizacionais.

Impedidos de efectuar grandes extrapolações já que poucas são as investigações que confirmam que o poder influencia a escolha das táticas e dos comportamentos políticos, há razões para conjecturar que a sua eficácia depende do modo como se ajustam às bases do poder do líder, tal como percepcionadas pelo alvo (Yukl e Tracey, 1992; Barbuto Jr, 2000; Yukl, 2006). Exemplificando, se o líder ameaça um colaborador e este percepciona que aquele não goza de poder coercivo, a advertência pode não surtir o efeito desejado. Se o líder adopta uma tática de troca mas o alvo percepciona que ele não tem poder compensatório, a tática de influência será absolutamente ineficaz. De igual modo,

¹³³ Sublinhe-se que a esmagadora maioria dos contributos que serão apresentados advêm da literatura que aborda os processos de influência nas organizações.

pressupõe-se que um líder recorra à persuasão racional quando sabe que detém o conhecimento e a perícia necessária para aclarar porque razão a proposta deve é viável e deve ser concretizada.

Acresce que não basta que o alvo percepcione que o líder detém esse recurso, é também necessário que sinta que ele não está a fazer *bluff* isto é, que está determinado a usá-lo. Em Cunha *et al.*, (2003) podemos vislumbrar uma fórmula simples que nos ajuda a compreender o exposto: **poder efectivo = recursos de poder x determinação** (sublinhado nosso). Se, por razões diversas, algum dos factores presentes na fórmula for nulo, o produto é nulo independentemente do valor do outro factor.

Uma tática induz mais provavelmente uma resposta positiva do alvo se essa reacção se ajustar às suas motivações pessoais (Barbuto Jr., 2000). Num estudo exploratório onde procura esmiuçar o conceito de *influence triggers* – definido como a reacção imediata de um seguidor a uma tentativa implícita ou explícita de influência da parte do líder, House *et al.*, (1996), Barbuto Jr. (2000) concluiu que o sucesso relativo de uma tentativa de influência reside, em parte, “nas fontes de motivação do alvo” (pg. 375). Quer isto dizer que, sendo líquido que os membros organizacionais têm necessidades distintas e se motivam de modos díspares, é mais provável que um colaborador que aprecie as recompensas tangíveis reaja mais positivamente a uma tática de natureza instrumental do que a uma de natureza inspiracional. Embora seja uma tarefa arduosa e ingrata já que é extremamente difícil conhecer as motivações (principalmente as mais profundas) dos colaboradores, esta poderá ser uma receita bastante viável para o líder que procura minimizar os níveis de resistência e obter elevadas taxas de mobilização ao seu projecto.

O sucesso de uma tática será tanto maior quanto mais congruente for com os valores do alvo. Quando tal não ocorre, mais facilmente a tática será considerada injusta, pouco ética, desonesta, gerando sentimentos de insatisfação, desconfiança e resistência ou retaliação.

A eficácia das táticas depende também do poder relativo do alvo face ao líder (Yukl e Tracey, 1992 e Yukl, 1998 e 2006). Admita-se que o líder promete algo ao alvo com o intuito de que ele venha a executar uma tarefa. Presume-se que o alvo encare essa situação como um meio de melhorar as suas possibilidades de promoção. E pressuponha-se que o alvo é detentor de poder compensatório (ou seja, de que pode efectivamente cumprir a promessa). Estão assim criadas as condições essenciais para que a tática de influência seja bem sucedida. Todavia, se o poder relativo do alvo for elevado (por exemplo, detém informações ou conhecimentos preciosos para o líder; faz parte de coligações importantes dentro da organização) é provável que ele próprio tente influenciar o líder e não se empenhe na tarefa enquanto o valor da promessa não for incrementado.

Uma vez que na mesma tentativa de influência se podem empregar diferentes táticas, há razões para presumir que a compatibilidade e combinação de algumas delas poderão facultar compreensão acrescida do grau de eficácia do líder. Os poucos estudos efectuados a este nível, ao mesmo tempo que nos indicam que este é uma área que carece de desenvolvimento, fornecem-nos, igualmente, importantes pistas para reflexão e investigação. Por exemplo, Knipis e Schmidt (1984) apontaram que os gestores organizacionais não ficam confinados a uma única tática de influência muito pelo contrário, é o modo como conjugam essas táticas que permite delinear quatro estilos distintos de influência:

- o estilo *shotgun*¹³⁴ descreve indivíduos que “se recusam a aceitar um não como resposta” (Vecchio in Ammeter *et al.*, 2002: 779) fazendo por isso, uma utilização indiscriminada e aleatória de todas as táticas de influência. Regra geral, são pessoas inexperientes no trabalho e o seu grau de eficácia é extremamente reduzido;

¹³⁴ Por não termos encontrado uma tradução consensual optámos por manter o termo original.

- os *captives*¹³⁵ fazem uma aplicação muito limitada das táticas de influência (regra geral, usam o elogio e a lisonja) e com moderada eficácia;
- os *bystanders*¹³⁶, raramente fazem uso de qualquer tática de influência, detêm um reduzido poder na organização, têm objectivos pessoais e organizacionais limitados e estão insatisfeitos com bastante frequência. Curiosamente, este estilo de influência foi pontuado com moderada a elevada eficácia.
- Finalmente, os *táticos*, demonstram uma preferência pela persuasão racional, são eficazes no alcance dos seus objectivos, gozam de um elevado poder na organização e tendem a estar satisfeitos no seu trabalho.

De resto, o aventado por Knipis e Schmidt (1984) foi reforçado pelos resultados aferidos por Farmer e Maslyn (1999) sublinhando a existência dos estilos *shotgun*, *tático* e *bystander*.

De igual modo, Falbe e Yukl (1992) coligiram que a conjugação de determinadas táticas são mais eficazes do que outras e que essa eficácia é, de certa forma, determinada pelo potencial de cada agente influenciador. Por exemplo, a combinação de várias táticas *suaves* suscita melhores resultados do que cada uma isoladamente mas, a combinação de uma tática *suave* com algumas *duras* tende a surtir efeitos menos positivos. A conciliação de uma tática *dura* com a persuasão racional não é tão eficaz do que o uso isolado da persuasão racional, ao passo que a persuasão racional tende a potenciar os efeitos benéficos de uma tática *suave* (Yukl, 1998).

Se abandonarmos o domínio generalista das meta-categorias (sublinhe-se que a esmagadora maioria dos estudos produzidos trabalharam apenas com meta-categorias,

¹³⁵ Por não termos encontrado uma tradução consensual optámos por manter o termo original.

¹³⁶ Por não termos encontrado uma tradução consensual optamos por manter o termo original.

por exemplo: táticas *duras versus* táticas *suaves*) e afunilarmos um pouco mais a análise (trabalhando com táticas específicas), verificamos que a persuasão racional é uma tática imensamente flexível apresentando compatibilidade com todas as outras, e que há táticas claramente incompatíveis – tal é o caso da pressão com os apelos pessoais e com a lisonja (Yukl, 2006).

Para além disso, começa a tornar-se claro que a eficaz conjugação das táticas dependerá, em grande medida, da mestria e habilidade política do líder, conforme Yukl (2006) afirmou: “saber de que forma combinar com sucesso diferentes táticas parece requerer consideráveis *insights* e perícia do líder” (pg. 175). Ammeter *et al.*, (2002) acreditam, igualmente, que a eficácia da combinação das táticas políticas de influência poderá ser moderada pelo capital reputacional que o líder tem acumulado na organização.

Começam a surgir na literatura alguns indícios de que há fortes motivos para supor que a ordem/sequência das táticas (Yukl, Falbe e Youn, 1993), assim como o espaço temporal entre elas podem ser factores explicativos das reacções dos alvos (Casimir, 2001). Os argumentos aqui apresentados orientam-se no sentido de que o processo de influência pode propalar-se no tempo e espalhar-se em vários e diferentes episódios, pelo que as táticas exteriorizadas na abordagem inicial podem não ser semelhantes às subsequentes.

O estudo de incidentes críticos fomentado por Yukl, Falbe e Youn (1993) permite-nos adiantar que, de um modo geral, as táticas iniciais exercidas pelos líderes são aquelas que com um nível mínimo de esforço e custo permitem alcançar os objectivos delineados. Especificando, a persuasão racional aparece como uma tática claramente talhada para um pedido inicial, seguida dos apelos pessoais, da lisonja, da consulta, da colaboração e dos apelos inspiracionais caso o agente seja confrontado com alguma resistência da parte do alvo. Se as bolsas de resistência persistirem, o influenciador poderá enveredar num espiral de táticas duras ou, em última instância, abandonar o processo se os prováveis *outputs* não justificarem os riscos e os custos envolvidos.

O processo de influência não ocorre num vácuo. Tal como será desenvolvido numa parte mais adiantada do presente quadro teórico, as influências do clima político (Ferris *et al.*, 1996; Christiansen *et al.*, 1997) e da cultura organizacional poderão afectar, designadamente, os tipos de tácticas que os líderes propendem a usar, o grau de aceitação pelos alvos, o poder relativo dos alvos face ao líder (Nahavandi e Malekzadeh, 1999). Por exemplo, numa cultura de poder descentralizado, determinadas tácticas duras poderão ser menos frequentes e menos aceites. Naturalmente que uma cultura fortemente assente no auto-interesse poderá ser mais acolhedora de tácticas de troca do que de tácticas inspiracionais. Desde uma perspectiva mais macro, à medida que os negócios se vão globalizando, a dimensão internacional e multicultural vai adquirindo cada vez mais sentido para os gestores que, não raras vezes, se relacionam, têm que negociar e persuadir alvos de origens culturais distintas (Hofstede, 1980 e 1991; Fu e Yukl, 2000). Aliás, as noções aventadas por Smith e Peterson— *gestor global*, reflecte isso mesmo, os gestores têm que saber compreender e interpretar as assimetrias e as idiosincrasias culturais e têm que saber exercer influência em redes interpessoais multiculturais.

Não obstante os estudos transculturais sejam escassos e os resultados empíricos pouco consistentes, podemos vislumbrar algumas indicações na literatura que nos apontam que a análise do fenómeno liderança organizacional não deve estar divorciada do contexto cultural em que é praticada. É clássico o imenso trabalho desenvolvido por Hofstede (1980, 1989 e 1991) ou então, mais recentemente, destaque para o GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) encabeçado por Den Hartog (1999) - conduzido em 62 países (incluindo Portugal e Espanha), onde se concluiu que existe um conjunto de comportamentos de liderança que são culturalmente contingentes.

Essas particularidades são de crucial relevância pois os líderes que adoptam tácticas mais consentâneas com o *background* cultural onde estão inseridos tendem a ser mais eficazes. Fu e Yukl (2000) em “Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China” apresentam evidências disso mesmo. Estes dois investigadores coligiram que a *persuasão racional* e a *troca* são tácticas consideradas mais eficazes pelos gestores norte-

americanos do que pelos chineses, ao passo que o oposto acontece com as *coligações*, os *presentes* e os *apelos aos superiores*. Se cruzarmos os pressupostos culturais dominantes nos dois países com os resultados postos em realce, facilmente encontramos algumas das suas razões explicativas: nos Estados Unidos, a moderada distância de poder (Hofstede, 1980), a elevada propensão para a assertividade, e a forte inclinação para, de um modo rápido e pragmático, resolverem os conflitos e encontrarem soluções para os problemas faz com que os gestores prefiram tácticas que envolvam a confrontação directa, onde são esgrimidos os argumentos racionais, as evidências factuais e onde são sugeridas soluções.

Contrariamente na China, a forte orientação colectiva e o forte evitamento de incerteza (Hofstede, 1980) faz com que os gestores sejam encorajados a exteriorizar formas indirectas de influência, algumas delas envolvendo o recurso a uma terceira parte. Em situações melindrosas ou controversas, as tácticas de influência menos directivas apresentam-se como a forma mais viável de salvar a *mian-zi* (salvar a face, mantendo o respeito pelos outros e mostrando respeito por eles próprios) e não danificar a *guan-xi* (as redes de contactos). Desta feita, os parceiros das coligações e das redes de contacto apresentam-se como importantes aliados a persuadir o alvo de que o pedido formulado é consistente com os desejos e com as necessidades de um vasto conjunto de pessoas e não apenas do agente. Para além disso, é ponto assente que, devido ao forte pendor colectivista e ao carácter feminino da cultura nacional, os gestores chineses vêem as relações interpessoais como uma base poderosa para exercer influência pelo que a oferta de *presentes* são uma prática corrente sendo encarada com grande naturalidade, mesmo quando antecedida de um pedido de favor pessoal. Os estudos transculturais são, porém, escassos e os resultados empíricos pouco consistentes.

Duas últimas notas de destaque. A primeira, serve para gizar mais um dos sábios conselhos empiristas de Pfeffer (1992) e destacar a importância da *oportunidade* como um dos elementos mais descurados mas igualmente mais importantes da estratégia e das tácticas políticas. Entende Pfeffer (1992) que os propósitos de influência não devem ficar confinados ao: - o que fazer?, é também necessário determinar: - quando fazer?,

justificando que a eficácia de uma acção será, invariavelmente, aumentada se for empregue no momento certo: “acções bem programadas no tempo podem ter êxito, enquanto que as mesmas acções, empreendidas num momento menos oportuno, podem não ter hipóteses de êxito” (pg. 257).

Ao espalhar a análise da *oportunidade* num conjunto de exemplos práticos onde são apresentadas as *vantagens e os custos de actuar cedo e em primeiro lugar*; as *estratégias associadas à demora*; a *forma como a espera é usada para indicar e criar poder*; a *forma como os prazos limite afectam o que é decidido*; a *forma como o que é decidido depende da ordem em que é analisado* e a *importância de intervir enquanto é tempo*; este autor procura transmitir, embora implicitamente, a ideia de que um líder que possua um conhecimento aprofundado do contexto interno e externo onde está imbuído e tenha uma habilidade e astúcia política proeminente terá mais possibilidades de lidar eficazmente com estes factores.

A segunda serve para, à semelhança de outros investigadores, reiterar a grande perplexidade provocada pela magreza de estudos que aferem as implicações da actividade política nos colaboradores e nas organizações em geral (já para não falarmos das suas variáveis moderadores e mediadoras - praticamente arredadas da discussão). Para Cabral-Cardoso (1995) este aparente esquecimento é, muito provavelmente, revelador do *tabu* da política e da crença generalizada de que a sua actividade só poderá trazer consequências nefastas para os indivíduos e para as organizações apagando, com um golpe de mágica, o contributo positivo que dá para o seu funcionamento, estabilidade, mudança, inovação, progresso... Assim, parece líquido que os resultados de uma organização estão dependentes do modo como os actores organizacionais se posicionam no campo do poder e da política, facto que constitui razão mais do que suficiente para que os líderes se interessem por estas questões, procurem compreender o seu enredo e se coloquem devidamente no terreno.

4.2. Preditores da actividade política nas organizações

Num artigo inteiramente dedicado ao estudo da política nas organizações, Ferris e Kacmar (1992) escreveram o seguinte: - “embora a natureza política das organizações esteja a ser debatida há já algum tempo, surpreendentemente, pouco se sabe acerca dos factores situacionais e individuais que induzem (...) tal actividade“ (pg. 1). É certo que a literatura é deveras incipiente e, por vezes, contraditória (grande parte dela não validada empiricamente) conquanto, há razões para admitir que alguns factores ao nível individual, organizacional, situacional e da natureza da função podem alimentar a actividade política nas organizações¹³⁷.

Quadro 21. Potenciais antecedentes da actividade política, construído a partir de Ammeter *et al.*, (2002).¹³⁸

Individuais	<ul style="list-style-type: none">- Motivação Poder;- Maquiavelismo;- <i>Locus</i> de Controlo;- Auto-Estima;- Auto-Verificação;- Habilidade Política;- Capital Social;- Estilo Interpessoal de Comunicação;- Eficácia Social;- GMA;- Cognições¹³⁹
Função	<ul style="list-style-type: none">- Autonomia;- Variedade;- Feedback;- Perspectivas Progressão e/ou Promoção;- Interacção com os outros;
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none">- Cultura organizacional;- Clima político;- Estrutura organizacional;- Centralização;

¹³⁷ Serão desenvolvidos apenas os preditores que se apresentam mais salientes na literatura da especialidade.

¹³⁸ Note-se que, por se tratar de um campo de estudo em maturação e construção, variáveis de outra natureza (deveras prometedoras) têm sido apontadas como preditores da actividade política, porém elas carecem de maior comprovação empírica. Referimo-nos, por exemplo, a algumas atitudes organizacionais como é o caso do empenhamento organizacional, da satisfação organizacional, do envolvimento ou da ansiedade/stress no trabalho; do envolvimento da organização com a comunidade fora da organização, da política nacional vigente ou do sector de actividade ao qual a organização pertence (Vigoda e Cohen, 2002 e Vigoda, 2003).

¹³⁹ Incorpora três dimensões: identidade pessoal; modelos e representações mentais do poder e, guiões cognitivos (cognitive scripts, no original).

	<ul style="list-style-type: none"> - Formalização; - Diferenciação; - Dimensão organizacional; - Níveis de conflito; - Incerteza e ambiguidade organizacional; - <i>Span of control</i>¹⁴⁰.
Situacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Sucessões; - Distribuição e afectação de recursos - Mudança e inovação organizacional - Declínio organizacional - Formulação de estratégias e políticas organizacionais; - Recrutamento/contratações - Promoções; - Avaliação de desempenho; - Aquisição de recursos;

Nesta matéria há duas referências bibliográficas incontornáveis (que de resto, servirão de inspiração e orientação para a constituição do modelo teórico de análise que subjaz o presente trabalho de investigação – conforme poderemos observar no capítulo seguinte). Referimo-nos particularmente a Ferris, Russ e Fandt (1989) e ao seu modelo de *percepção de política organizacional* (posteriormente, actualizado e extendido por Ferris *et al.*, 1996 e Kacmar *et al.*, 1999); e a Ammeter *et al.*, (2002) onde, na senda de encontrarem e mostrarem o caminho para que se instrua uma teoria de liderança política nas organizações, fazem um crítico e exaustivo levantamento teórico dos mais significativos potenciais preditores do comportamento político.

4.2.1. Preditores individuais

No que diz respeito aos antecedentes de cariz *individual*, as investigações apresentam um conjunto de resultados e ilações relativas a algumas variáveis *socio-demográficas*, senão vejamos: com a variável *género*, as mulheres (que, por inerência sempre ocuparam posições inferiores à dos homens sendo, por isso, receptores privilegiados e atreitos aos efeitos negativos da “trica” política) percebem níveis mais elevados de actividade política nas suas organizações (Ferris, Russ e Fandt, 1989; Eran e Vigoda, 2002). Rosin e Korabick (1990) encontram na limitada habilidade política uma razão explicativa para

¹⁴⁰ Por não termos encontrado uma tradução consensual optámos por manter o termo original. Diz respeito ao número de colaboradores que estão sobre a alçada directa de uma chefia.

esse facto. Já Mann (1995) defende que o género feminino é menos propenso para se envolver na política organizacional, encontrando um nexu de causalidade para a sua quase exclusão dos níveis de topo da gestão. No sentido inverso, situam-se as conclusões aventadas por Drory e Beaty (1991), Ferris *et al.*, (1996) ou Rodrigues (2000). Por exemplo, Rodrigues (2000) verificou, em contextos organizacionais portugueses, que as mulheres, quando comparadas com os homens, dão mais importância ao comportamento político, tornando-se ainda mais conscientes dessa relevância à medida que a antiguidade na função e na organização aumenta. É esta familiaridade e proximidade com o sistema político que faz dele uma parte integrante e corriqueira do dia-a-dia organizacional (Drory e Beaty, 1991). Uma terceira posição pode ser aferida de Drory (1993), Ferris e Kacmar (1992), Parker *et al.*, (1992) reportando a presença de uma relação não significativa, tornando-se “no mínimo, puramente especulativo estipular uma específica predição para o sexo dos empregados” (Ferris *et al.*, 1996: 241).

O padrão de inconsistência de resultados repete-se com o estudo da variável *idade*, já que se para Gandz e Murray (1980) e Eran e Vigoda (2002) a relação é espúria; Ferris e Kacmar (1992) ao publicarem as conclusões de dois estudos distintos coligiram a presença de resultados opostos, senão vejamos: no estudo 1, a relação entre a política era negativa, ao passo que no estudo 2, a relação apresentava-se significativamente positiva. Por sua vez, Parker *et al.*, (1992) verificaram que a idade apenas explicava uma fraca proporção da variância da percepção de política organizacional. De resto, foi este quadro paradoxal de resultados aventados que conduziu Ferris *et al.*, (1996) a gizar o seguinte aquando da expansão do modelo de 1989 (Ferris, Russ e Fandt): “por causa destas conclusões contraditórias e a falta de teoria que sustenta esta área, não desenharemos para a relação idade-política uma específica hipótese direccional. Porém, consideramos que faz para nós mais sentido intuitivo a existência de uma inversa relação” (pg. 241). Especulam os investigadores que a idade traz aos actores organizacionais mais maturidade, experiência e habituação aos cenários de trabalho reduzindo a sua predisposição para cognitivamente processarem, avaliarem e interpretarem os eventos como tendo uma natureza política. Ao invés, os acontecimentos são encarados e

interpretados como naturais – numa espécie de “é assim que por cá as coisas se resolvem” (pg. 241).

O mesmo raciocínio é processado para a variável *job tenure*¹⁴¹. Uma vez que a idade e a *tenure* são variáveis naturalmente dependentes, Ferris *et al.*, (1996) acreditam estarmos, novamente, na presença de uma relação que não acontece no mesmo sentido, conquanto esta afirmação carece, até à data, de validação empírica.

Sendo certo que as variáveis de caracterização socio-demográfica podem inferir neste processo, a literatura, nomeadamente a que tem nos últimos anos multiplicado esforços para promover uma abordagem mais esclarecedora, mais consistente e mais integrada do estudo da liderança política nas organizações, envida a presença de outras em que as mais salientes incidem sobre determinadas disposições, ou se quisermos adoptar a terminologia de Ammeter *et al.*, (2002): - “atributos personalísticos” (pg. 759), em que os mais populares incluem o *locus de controlo*, a *auto-estima*, a *motivação para o poder*, o *maquiavelismo* e a *habilidade política* (Biberman, 1985; House, 1988; Ferris, Russ e Fandt, 1989; Ammeter *et al.*, 2002; Yukl, 2006). Assim, os indivíduos com um vincado *locus de controlo interno*, para além de verem os outros actores organizacionais como sendo menos competitivos, acreditam e sentem que conseguem controlar a seu favor, os acontecimentos e as situações envidando esforços para influenciar os recursos e os resultados que consideram proveitosos (Biberman, 1985). De igual modo, há indicações na literatura que nos levam a concluir que os sujeitos com elevada *auto-estima* têm uma maior propensão para se envolverem na prática política. Embora as razões dessa relação positiva não estejam, ainda, totalmente esclarecidas, supõe-se que o simples facto de confiarem largamente nas suas capacidades e a tendência para procurarem tarefas e situações desviantes condu-los nessa direcção (Biberman, 1985; Ammeter *et al.*, 2002: 759)¹⁴².

¹⁴¹ Por não termos encontrado uma tradução consensual optámos por manter o termo original.

¹⁴² Sublinhe-se que a par das mais populares características de personalidade, outros atributos individuais, embora pontualmente, têm sido distinguidos. No modelo teórico de Ammeter *et al.*, (2002) entrosamo-nos com alguns deles. Referimo-nos, por exemplo, à *auto-monitorização* (Ferris, Russ e Fandt, 1989); à

No que, particularmente, diz respeito à *motivação para o poder*, ao *maquiavelismo* e à *habilidade política*, por serem variáveis presentes no nosso modelo teórico de análise, esmiuçaremos com maior detalhe as peculiaridades dos constructos à luz da abordagem política nas organizações.

4.2.1.1. A motivação para o poder

Considerada como a característica individual que maior relevo e ligação tem estabelecido com as fontes de poder e que maior aproximação tem efectuado ao campo da liderança e organizações políticas (Zaleznik e deVries, 1975; Miner, 1978; Hernan, 1980; McClelland, 1987; Jesuíno *et al.*, 1989; Reto e Lopes, 1989/90; Yukl, 1989 e 1998; House *et al.*, 1991, Shmitt e Winter, 1998; Winter, 1991 e 1998; Ammeter *et al.*, 2002) os *motivos de poder* da autoria de David McClelland (1987) inserem-se neste debate.

Herdeira dos trabalhos pioneiros de Henry Murray e da sua polémica técnica projectiva TAT¹⁴³ (*Thematic Apperception Test*), a abordagem motivacional de McClelland (1987) é uma das mais conhecidas e estudadas teorias da motivação humana, orientando-se para o que motiva as acções dos indivíduos e enfatizando a compreensão dos factores internos que contribuem para que estes se comportem de determinada maneira. O conteúdo do modelo de McClelland reside nos motivos, ou seja, nas predisposições específicas interiorizadas pelos sujeitos através do processo de socialização, que se organizam sob forma hierárquica determinando o seu perfil motivacional e imprimindo uma determinada orientação e direcção ao seu comportamento. Desta forma, podemos afirmar serem três os motivos básicos que apresentam uma grande variação entre as pessoas e as orientam de

*capacidade cognitiva geral*¹⁴²; às *representações mentais acerca do poder* (Fiol, O'Conner e Aguinis, 2001); ao *capital social* (Baron e Markman, 2000); ao *estilo interpessoal de comunicação* (Allen *et al.*, 1979; Yukl e Van Fleet, 1992; Pfeffer, 1993; Alessandra e Hunsaker, 1993; Mumford *et al.*, 2000a e 2000b). Apesar de, no que concerne a algumas variáveis supra-indicadas, nos situarmos ainda no domínio da especulação e das suposições teóricas, todas elas parecem reunir condições para concorrerem enquanto importantes potenciais antecedentes do comportamento político.

¹⁴³ Esta é uma técnica de cariz psicanalítico. Aos sujeitos, após terem visualizado algumas figuras mostrando pessoas em situações ambíguas, é-lhes solicitado que contem uma história para cada situação. Tal como Murray, também McClelland e colaboradores optaram por adoptar esta técnica projectiva. Presume-se que os relatos inventivos proferidos pelos sujeitos revelam os seus sonhos, fantasias e aspirações sendo, posteriormente, codificados e pontuados nos três motivos: poder, realização e afiliação (McClelland, 1985).

forma diferenciada para o desempenho: os motivos de *realização*, os motivos de *afiliação* e os motivos de *poder* (quadro 22).

Quadro 22. Os motivos de poder, realização e afiliação: caracterização geral, construído a partir de McClelland (1987), Rego (1998a)

MOTIVOS	COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO:
Poder	Procura controlar ou influenciar as outras pessoas e dominar/monopolizar os meios que lhe permitem exercer essa influência. Procura assumir posições de liderança espontaneamente. Gosta de provocar impacto. O prestígio é muito mais importante do que a qualidade. Assume riscos elevados.
Realização	Procura alcançar o sucesso através do auto desenvolvimento e da excelência pessoal. Gosta de tarefas pelas quais possa ser pessoalmente responsável. Tem um grande espírito de iniciativa. A qualidade é muito mais importante do que o prestígio. Estabelece objectivos exigentes e assume riscos calculados. Valoriza o feedback relacionado com o desempenho.
Afiliação	Procura estabelecer fortes relacionamentos interpessoais. Tem desejo e vontade de ter amizades e ser aceite pelos outros. Atribui maior importância às relações humanas do que às tarefas. Prefere situações cooperantes a contextos competitivos. Procura constante de aprovação social para validar as suas opiniões e actividades.

Indivíduos cuja necessidade preponderante seja a *realização* têm um desejo apelante e uma preocupação singular com o sucesso do seu desempenho, orientando o seu comportamento para a competição com um padrão de excelência. Preferem tarefas cujo sucesso dependa maioritariamente do seu esforço e competência dando-lhes a possibilidade de, frequentemente, tomarem iniciativa pessoal e resolverem problemas complexos de uma forma criativa. O *feedback* concreto, contínuo e atempado é uma das peças chave para o êxito do seu desempenho uma vez que lhes fornece a possibilidade de ajustarem e melhorarem a sua performance (McClelland, 1987).

Com um perfil distinto, os agentes com uma vincada orientação *afiliativa* assumem como vontade primordial o estabelecimento de “relações quentes” (Winter, 1998: 369) cooperativas, carinhosas, amistosas e cordiais no local de trabalho. Caracterizam-se por uma forte necessidade de aprovação social, pela tendência para se conformarem com os desejos e as normas dos outros e pelo interesse genuíno demonstrado para com os

sentimentos dos demais. Têm preferência por trabalhos que impliquem apoio, cooperação e elevado contacto interpessoal evitando, sempre que possível, situações de conflito e competição todavia, em situações de ameaça podem assumir uma postura excessivamente defensiva e irascível.

Por seu turno, os motivos de poder representam um desejo primordial para provocar impacto, influenciar e/ou controlar as atitudes, os comportamento e as emoções dos outros. Os indivíduos com este perfil motivacional revelam uma aptidão e um gosto intrínseco pelas funções de chefia e liderança¹⁴⁴ enveredando, não raras vezes, por actividades competitivas e assertivas¹⁴⁵, senso excessivamente ciosos e zelosos do seu prestígio¹⁴⁶ e da sua reputação pessoal (Rego, 1998a).

Na esteira das indicações da literatura da especialidade, Rego e Jesuíno (2002) coligiram, em território nacional, que a afiliação se aproxima de um estilo mais acomodativo e de evitamento, o motivo de realização se relaciona positivamente com os estilos compromisso e colaboração e negativamente com o evitamento ao passo que as pessoas com um vincado perfil de poder preferem lógicas mais assertivas como é o caso da competição.

Examinando a literatura da especialidade e decifrando com especial acuidade as singularidades e os efeitos provocados pelos agentes organizacionais imbuídos de poder verificamos que existe uma relação muito estrita entre os motivos de poder e a eficácia da

¹⁴⁴ De acordo com McClelland (1985), indivíduos com uma vincada orientação de poder preferem as seguintes ocupações: políticos, executivos, jornalistas, psicólogos; dirigente sindical, polícia e advogado. As razões que estão por detrás desta predilecção são as seguintes: por exemplo, os políticos têm a possibilidade de influenciar os outros, de criar impacto junto dos outros, criar e constituir sinergias e redes. Os jornalistas têm um acesso privilegiado à informação: sabem mais do que os outros e, por isso, estão melhor posicionados para os influenciar.

¹⁴⁵ De acordo com McClelland (1987) embora seja falacioso assegurar que existe uma inequívoca relação de causalidade entre elevadas pontuações em poder e agressividade, espera-se que os indivíduos com esta necessidade vincada sejam mais *agressivos, competitivos e assertivos*.

¹⁴⁶ Os estudos mostram que estes indivíduos têm uma preocupação fora do comum com o que Winter (*in* McClelland, 1987) apelidou de *indicadores de prestígio* (*prestige possessions*, no original), tais como gabinete espaçoso e luxuoso; lugar de estacionamento próprio; direito a cartão de crédito; entre outros.

liderança. O conjunto de pesquisas levadas a cabo por McClelland e colaboradores – da qual se destaca a parceria realizada com Burnham – faz disso um exemplo esclarecedor. Ao analisarem 16 departamentos de uma grande companhia, McClelland e Burnham (1976) coligiram que o aumento das vendas estava, segundo testemunhos dos trabalhadores, fortemente imbricado com o elevado espírito de equipa, a clara e eficaz comunicação e entendimento entre o topo e os departamentos, sendo a relação moderadora pelo padrão motivacional dos gestores de vendas. Assim, os líderes que manifestavam possuírem elevados motivos de poder e se afiguravam emocionalmente maduros eram os responsáveis pela criação de um eficaz clima de trabalho com sérias repercussões na performance grupal.

Entre muitos outros, House (1977) é um dos membros do novo paradigma de liderança que afirma serem as elevadas cotações em poder uma das principais razões pelas quais os líderes carismáticos conseguem persuadir, influenciar e orientar os seguidores na senda da visão e excelência organizacional, mesmo em situações pessoal e organizacionalmente adversas¹⁴⁷. Miner (1978) compreende que “os líderes devem ser capazes de exercer poder sobre os seus subordinados. (...) Uma pessoa que considere tais comportamentos embaraçosos e emocionalmente perturbadores ou que acredite ser errado exercer poder sobre os outros dificilmente será um líder eficaz” (pg. 750). Para Stahl (1983) os gestores organizacionais com marcadas necessidades de poder, em regra, conseguem obter melhores avaliações de desempenho e uma mais rápida ascensão na carreira.

De igual modo, para Winter (1991 e 1998), um dos estudiosos mais notáveis nesta área de trabalho tendo vindo a desenvolver um amplo, sério e frutífero veio de investigação acerca do modo como os motivos se manifestam na esfera da liderança política¹⁴⁸

¹⁴⁷ Em trabalhos posteriores House e colaboradores refinaram a teoria inicial. Destaque seja dado à parceria desenvolvida com Jane Howel (1992) onde se efectua a destrição entre o poder que conduz a um carisma socializado e o poder que conduz a um carisma personalizado (líderes pseudocarismáticos) partilhando das idiossincrasias do síndrome Imperial e da síndrome D. Juan identificado por McClelland.

¹⁴⁸ Winter tem-se dedicado a estudar os motivos dos chefes de estado norte-americanos desde 1976. Em Schmitt e Winter (1998) são igualmente analisados os motivos dos presidentes da ex-união soviética: Estaline, Khrushchev, Brezhnev e Gorbachev.

(sumariado no quadro 23), a um presidente desprovido de fortes necessidades de poder “faltar-lhe-á a capacidade para tirar prazer do processo de influência, negociação e manipulação levado a cabo para seu bem” (pg. 371). Entende que muito embora o poder seja, amiúde, conectado a guerra e violência, existem muitos casos de indivíduos que transformam essa motivação em acções positivas, como é o caso dos presidentes Roosevelts (ambos), Truman, Kennedy e Johnson. Igualmente atraente é a análise efectuada ao perfil motivacional de Hoover, Nixon e Carter – todos eles possuidores de uma acentuada necessidade de realização, imprimindo um eminente rigor ao seu trabalho pessoal e na procura de boas soluções para os problemas todavia, as suas brilhantes ideias acabavam por não surtir efeito já que estes líderes políticos eram muito pouco eficazes a persuadir e a mobilizar os outros na prossecução das metas propostas (Winter e Stewart *in* McClelland, 1987).

Quadro 23. Os motivos de poder, realização e afiliação e a liderança política, construído a partir de Winter (1991 e 1998) e Schmitt e Winter (1998).

CARACTERÍSTICAS	MOTIVOS		
	Realização	Afiliação	Poder
Imagens verbais	Excelente qualidade de performance, inovação.	Carinho, amizade, unidade.	Provocar impacto no comportamento e emoções dos outros, prestígio.
Ações associadas	Tomada de risco moderado, procura e uso de informação para modificar a performance, empreendedorismo bem sucedido; Por vezes tornam-se homens desonestos quando o alcance dos objectivos delineados está em risco.	Cooperativo e cordial perante condições "seguras"; defensivo e mesmo hostil perante a ameaça.	Liderança responsável (quando associada a elevadas pontuações em responsabilidade); Elevada moral dos subordinados. Impulsividade desmedida e extravagante ¹⁴⁹ (quando associada a baixas pontuações em responsabilidade).
Estilo negociação	Cooperativo e "racional".	Cooperativo perante condições "seguras", defensivo e mesmo hostil perante a ameaça.	Competitivo, Manipulador; Agressivo.
Procuram ajuda de	Especialistas técnicos.	Amigos.	Especialistas políticos.
Manifestações políticas psicológicas	Frustração.	Pacificador; Apaziguador, extremamente vulnerável ao escândalo.	Carisma, altruísmo; Guerra e agressão, manipulação.

Tal como acabamos de referir, o padrão motivacional ideal para a eficácia da liderança visa uma acentuada orientação para o poder, no entanto ele deve contemplar um conjunto abrangente de preocupações sociais. Através da identificação das *duas faces do poder* (já discutidas na parte inicial da revisão da literatura) McClelland (1987) esclarece não ser o egoísta *poder personalizado* o obreiro da edificação e progresso organizacional. Estes líderes¹⁵⁰ por possuírem uma reduzida *inibição de acção* ou *auto-controle*, procuram o

¹⁴⁹ *Profligate impulsivity*, no original. Esta impulsividade histriónica reflecte-se em formas de agressão verbal e física, assumpção desmedida de riscos, uso e abuso de drogas e álcool (Winter, 1998).

¹⁵⁰ De acordo com McClelland e Burnham (1976): "são mais rudes do que as outras pessoas, bebem demasiado, tentam explorar os outros sexualmente, e colecionam símbolos de prestígio tais como carros luxuosos e grandes gabinetes (pg. 103).

poder pelo poder através da dominação e submissão conseguindo a lealdade dos seguidores, interferindo no seu desempenho com o fito de concretizar os seus interesses pessoais. O apoio, assistência e os conselhos prestados apenas servem para realçar a sua superioridade pessoal e sublinhar a fraqueza e dependência dos outros.

Esta visão de poder assenta “como uma luva” no quadro que Hobbes (1972) expõe acerca das relações entre o ser humano e o poder. Logo no começo do seu *Leviathan*, retrata o homem como uma criatura cobiçosa e centralizada em si mesmo. – *homo homini lupus* – que possui “um desejo permanente e incansável de poder após poder que só se extingue com a morte” (pg. 161). O homem é um ser em contínua “perseguição do poder” e extremamente empenhado numa luta permanente pela sua auto preservação.

Contrariamente, um líder com uma elevada *inibição da acção* tem um poderoso *auto-controle* e está motivado e orientado para satisfazer as suas necessidades de poder de um modo socialmente aceitável – *poder socializado*. Procura influenciar os seus subordinados ajudando-os a desenvolver as suas capacidades, a sua autoconfiança, a tornarem-se membros organizacionalmente mais activos, responsáveis e produtivos nunca poupando esforços para cumprir a missão da organização. Dada a sua orientação e preocupação com o empenhamento e satisfação organizacional, tendem a adoptar um estilo gestor mais participativo, pouco coercivo e autocrático actuando na senda do orgulho e identificação organizacional.

A dicotomia poder personalizado (ou poder pessoal) e poder socializado (poder social) conduz ao que McClelland (1987: 312) etiquetou de síndrome *Don Juan* (também designado de síndrome *conquistador*) e síndrome *Imperial* (ou síndrome do *motivo de liderança*) representando dois perfis distintos de liderança (quadro 24) encontrando o padrão óptimo de eficácia na secância entre a forte orientação para o poder social, a moderada necessidade de sucesso e uma relativamente baixa motivação para a afiliação – isto é o síndrome imperial.

Quadro 24. As síndromes dos motivos do poder dos líderes, construído a partir de McClelland e Burnham (1976), McClelland (1987), Rego (1995 e 1998a).

	SÍNDROME D.JUAN (PODER PESSOAL)	SÍNDROME IMPERIAL (PODER SOCIAL)
Perfil motivacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevado motivo de poder ▪ A cotação em poder é superior à cotação obtida em afiliação. ▪ Baixa inibição de acção 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevado motivo de poder ▪ A cotação em poder é superior à cotação obtida em afiliação. ▪ Elevada inibição de acção
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Procuram dominar os outros pelo simples prazer de dominar. • O seu lema é: “dividir para reinar”. • Manipulam, mentem, embustam, trapaceiam. • Não medem as consequências dos seus actos – são impulsivos e socialmente irresponsáveis. • Tendem a rejeitar as responsabilidades institucionais. • Procuram orientar e inspirar os colaboradores para performances extraordinárias contudo, “piscando o olho” aos interesses individuais e não aos organizacionais. • Fomentam a lealdade para com o líder e não para com a organização. • Tendem a ser fracos gestores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agrada-lhes trabalhar¹⁵¹. • Procuram exercer o poder tendo como fim último o benefício dos colaboradores e da organização. • Fazem sacrifícios pessoais, são trabalhadores empenhados – acreditam na autoridade centralizada. • São cidadãos organizacionalmente responsáveis. • São altruístas, procuram orientar e inspirar os colaboradores para performances extraordinárias fitando sempre os interesses do grupo e da organização. Sacrificam-se juntamente com os seguidores. • Preocupam-se em atribuir as recompensas de um modo justo e equitativo. • São disciplinados e auto-controlados. • Preocupam-se com os outros, ajudam-nos a crescer, a ultrapassar barreiras, a manifestar desempenhos que vão para além das expectativas. • Tendem a ser bons gestores.

Pese embora a apologia e as vantagens da síndrome *imperial* de liderança, o determinismo universal que encerra torna-se no seu grande *calcanhar de Aquiles* dado o autismo e a inabilidade evidenciada para assimilar as particularidades do contexto. Na verdade, há razões empíricas para afirmar que a relação entre os perfis e a eficácia dos

¹⁵¹ No que se prende com este ponto, McClelland (1987) revela que embora, à primeira vista, associemos este gosto pelo trabalho apenas a indivíduos que possuam elevadas necessidades de realização essa ideia está errada. É importante frisar que os indivíduos com uma vincada orientação de realização gostam do trabalho porque se tornam seres mais eficazes, ao passo que os indivíduos com fortes motivos de poder social divertem-se no trabalho porque lhes dá espaço para influenciar e controlar o que está à sua volta.

gestores é contingente da situação, podendo outros perfis suscitar resultados igualmente satisfatórios.

Isso mesmo refulja dos trabalhos subsequentes de McClelland (1992) e da sua proposta relativa a um terceiro síndrome – o *Enclave Pessoal*. Daqui decorre que, em determinadas situações, o padrão motivacional composto por uma *elevada motivação para a afiliação*, *elevada motivação para o poder* e uma *baixa inibição da acção* pode ser sinónimo de uma gestão eficaz. Os agentes dotados deste perfil estimulam o estabelecimento de fortes e coesos laços pessoais, procuram envolver os seguidores recorrendo a figuras inspiracionais fortes, como é o caso das figuras maternas e religiosas, e são fortemente sensíveis às ameaças externas. Este é um padrão típico (e bem sucedido) de países cujas idiosincrasias culturais valorizam a segurança, o colectivismo e a afiliação, como é o caso do México, da Itália e Portugal (McClelland, 1992), onde as relações de vizinhança são muito valorizadas, onde abundam as empresas de pequena e média dimensão, familiares, com um cunho paternalista¹⁵².

De facto, a permuta destas síndromes para o contexto cultural e empresarial português dá-nos indicações de que, pelos dados aferidos por Rego (1995, 1998a, 2000, 2001) Rego e Carvalho (2002), Rego e Jesuíno (2002) e Hofstede, (1980 e 1991) o molde motivacional predominante e que melhor se aproxima da liderança eficaz é o enclave pessoal, senão vejamos: ao fazer da aplicação do modelo motivacional o tema da sua tese de mestrado, Rego lançou o mote para a multiplicação de um conjunto de investigações que surgiram com o intuito de auscultar as configurações motivacionais dos portugueses e, mais especificamente, em que medida os perfis motivacionais dos gestores nacionais eram factor explicativo do impacte junto dos subordinados. Os resultados aferidos (Rego, 1995 e 1998a) mostram que as chefias que produzem efeitos mais positivos nos colaboradores têm um padrão motivacional forte em afiliação e em poder (por ordem decrescente), ao

¹⁵² Dadas as singularidades culturais dos EUA, os estudos comprovam que os gestores organizacionais que padecem desta síndrome estão dotados ao insucesso, mostrando uma inaptidão para se comportarem politicamente, gerando a degradação do clima de trabalho e, conseqüentemente, menor produtividade (McClelland, 1992).

passo que aqueles que granjeiam uma pontuação elevada em apenas um desses motivos obtêm opiniões menos favoráveis (quadro 25).

A prevalência das necessidades afiliativas em cenários de trabalho reiteram o evidenciado noutras amostras e contextos obtidas em território nacional – como é o caso do desempenho académico dos estudantes (Rego, 1998a; Rego e Carvalho, 2002), da liderança política (Reto *et al.*, 1989/90), do estilo interpessoal de comunicação (Rego, 2001) e dos estilos preferenciais de gestão de conflito (Rego e Jesuíno, 2002) – e internacional (Hofstede, 1980 e 1991; McClelland, 1987), em que Portugal surge caracterizado como detentor duma cotação em afiliação superior à cotação na necessidade de poder¹⁵³.

Neste ponto em discussão uma nova menção ao trabalho desenvolvido por Hofstede (1980 e 1991) descrevendo Portugal como um país de brandos costumes, hospitaleiro, cordial, conciliador, fortemente *evitador da incerteza*, pouco propenso ao risco e ao empreendedorismo – figurativamente gizado de carácter feminino. Esta menção ao cunho feminino da cultura portuguesa ecoa em alguns dos estudos conduzidos já que a grande maioria dá-nos conta de que os elementos do sexo feminino são mais aflitivos do que os indivíduos do sexo masculino podendo revelar “padrões educacionais diferenciados, sendo as mulheres mais socializadas em papéis afiliativos, isto é, de ajuda aos outros, manutenção da harmonia social, pusilanimidade, benevolência e espírito cooperativo”¹⁵⁴ (Rego, 2000: 342).

¹⁵³ As investigações mais recentes (por exemplo, Rego, 2002) têm vindo a registar um ligeiro incremento da motivação para a realização dos portugueses junto dos mais jovens o que poderá significar que terão ocorrido alterações na sociedade e nos processos educacionais pós 25 de Abril que poderão propiciar esta inversão de tendências. Baseados na tipologia de Ronald Inglehart (1973), Ferreira e Vala (1999) coligiram que Portugal vive e partilha “paredes meias” valores de cariz materialista e pós-materialista, sendo que esta última dimensão é mais acentuada nos jovens adultos.

¹⁵⁴ Esta constatação vai ao encontro da proposta de McClelland (1985 e 1987) segundo o qual as necessidades também são adquiridas e moldadas pelos padrões culturais vigentes no contexto onde estão inseridos e dependentes do modo como são socializados, particularmente nas fases iniciais das suas vidas.

Quadro 25. Configurações motivacionais dos gestores portugueses e respectivo impacte nos subordinados, construído a partir de Rego (1995).

	DESAJUSTADOS	AFILIATIVOS	D. JUANS	PATRIARCAS	ENCLAVE
Perfil motivacional: Realização Afiliação Poder	Média Baixa Baixa	Média Muito elevada Baixa	Média Baixa Muito elevada	Baixa Elevada Muito baixa	Elevada Elevada Elevada
Opiniões dos subordinados: Carismático? Disfuncional? Sabe recompensar?	Pouco Muito Muito mal	Pouco Pouco Mal	Muito pouco Pouco Muito bem	Muito Mais ou menos Bem	Bastante Muito pouco Bem

Apesar da escassez investigacional no que diz respeito à análise das configurações motivacionais dos agentes políticos inseridos em cenários de trabalho, dadas as singularidades do contexto organizacional actual – *organizações enquanto arenas políticas; todo o comportamento organizacional é comportamento político*; dadas algumas das idiossincrasias dos actores políticos e dos seus comportamentos – *gestão e uso da influência, recurso a fontes de poder, habilidade política, assertividade manifestada na comunicação interpessoal, gestão de impressões, capacidade para se confrontar e dirimir conflitos, resiliência emocional e física*, entre outras, e dadas as características dos três moldes motivacionais identificados por McClelland, supomos que o perfil motivacional que melhor se encaixa no protótipo do líder político é o de poder.

Outrossim, isso transparece do exposto por Winter (1991 e 1998; Schmitt e Winter, 1998) – pedagogicamente resumido no quadro 24. Nas inúmeras incursões efectuadas pelas areias (por vezes, movediças) da esfera política, Winter constatou que os líderes politicamente mais eficazes – sendo que essa eficácia é indissociável da habilidade demonstrada para se comportarem politicamente – têm elevadas necessidades de poder, o que se concretiza na necessidade e desejo de influenciar e orientar o comportamento dos outros, numa liderança emotiva, inspiradora e mobilizadora (quando associada a um poder socialmente responsável), numa gestão de conflitos assente em lógicas tendencialmente mais distributivas e numa preocupação desmedida com a gestão das

impressões, imagem e reputação pessoal¹⁵⁵ obrigando-os muitas das vezes a recorrer à ajuda de técnicos especializados (por exemplo, consultores políticos; consultores de imagem; marketing político) e acções de formação e aperfeiçoamento (por exemplo, liderança; mediação de conflitos; negociação; oratória; habilidade política, entre outros) com o fito de desenvolver, incrementar e melhorar competências que actuem nesse sentido.

Por essa razão, McClelland (1987) faz a apologia da aprendizagem abrindo uma possibilidade para a formação e para o surgimento de numerosos programas de treino om vista a estimular profissionais. De acordo com o investigador, os actores organizacionais que ocupam cargos de chefia devem procurar activar ou melhorar a sua motivação para o poder (social) já que isso lhes fornece as ferramentas para terem comportamentos politicamente hábeis e assim, melhorarem a sua performance. Tomemos como exemplo ilustrativo a análise motivacional efectuada a Bill Clinton entre 1992 e 1996 (Winter, 1998). A vincada configuração de realização aferida nos primeiros anos de governação, deu lugar a um perfil onde dominam os motivos de poder.

Em função do exposto derivamos a seguinte hipótese de trabalho:

Hipótese de trabalho

- Os motivos de poder dos líderes relacionam-se positivamente com as tácticas e comportamentos políticos de liderança.

¹⁵⁵ Uma visão diametralmente oposta da análise dos motivos do homem político foi adiantada por Spranger. Embora a sua obra date do início do século passado, uma das mais válidas e respeitadas classificações dos motivos humanos é a que está patente na obra de Eduard Spranger e que resultou no teste psicológico denominado de Estudo de valores de Allport, Vernon e Lindzey compendiado no artigo de nome "Assessment of human motives". Para Spranger (*in* Zaleznik e deVries, 1975) a análise dos motivos humanos conduzem-nos a qualificar cinco distintos "tipos de homens": teórico; económico, social, estético e político, sendo este último equiparado a um ser enfermo, que manifesta comportamentos atípicos e patológicos e que apenas busca a deferência dos outros.

4.2.1.2. O maquiavelismo

Desde que o famoso historiador e pensador do século XVI - Nicolau Maquiavel (1469-1527), em *o Príncipe* resolveu aconselhar o soberano (Lourenço Médici) sobre a difícil arte de governar, especificando que, para tanto, deveria usar todo e qualquer expediente - (celebrizando a frase de que “os fins justificam os meios”) que, não mais parou o número de pesquisas e investigações referentes a este constructo, associadas às mais diversas variáveis, nos mais diversos domínios.

Na verdade, embora o próprio Maquiavel nada tivesse no seu comportamento que sugerisse imoralidade, corrupção, ou comportamentos desprovidos de honra e decência (Dorna, 2003), as suas ideias chegaram até aos nossos dias como fonte de intensa polémica assinalando-se, sobremaneira, a grande dissemelhança que assiste a interpretação da obra e a intenção real do pensador¹⁵⁶, pois alguns estudiosos (Calhoon, 1969) consideram-nas, tal como ao seu autor, exemplo de comportamento astucioso, pérfido e oportunismo¹⁵⁷; ao passo que outros ajuízam tais acusações absolutamente injustas pois vêem Maquiavel como um patriota, um defensor da liberdade e que a sua obra se destinava a ensinar o povo e não o soberano. Conforme Rousseau aventou no famigerado *Contrato Social* “parece natural que o príncipe sempre prefira a máxima que lhe seja imediatamente útil. (...) é o que Maquiavel fez ver com evidência. Fingindo dar lições aos reis, deu-as, grandes, aos povos” (Rousseau *in* Dorna, 2003: 10). Não obstante a ambiguidade presente, o termo maquiavelismo é na linguagem do senso comum visto, esmagadoramente, como pejorativo e pressupõe um indivíduo destituído de moral e manipulador (Dorna, 2003).

¹⁵⁶ Veja-se, por exemplo, a compilação levada a cabo por Isaiah Berlin (1999) na qual concluiu existirem actualmente pelo menos 25 interpretações totalmente diferentes da obra.

¹⁵⁷ Não obstante a obra “O Príncipe” seja conotada como o estudo clássico que aborda de um modo frio, brutal e imoral a questão da política, os livros “The book of Lord Chang” e “Arthasastra of Jautilya”, o primeiro publicada na China e o segundo na Índia em 300 D. C., já haviam abordado a temática providenciando instruções detalhadas do contexto em que operavam espiões internos e externos, testes efectuados à lealdade dos ministros através de ofertas extremamente tentadoras e ainda fazendo um conjunto de sugestões e precauções que deviam ser tidas em conta pelos reis com o fito de prevenirem possíveis traições pelos mais directos colaboradores.

Com o intuito de estudar especificamente a personalidade maquiavélica Robert Christie, no começo dos anos 50 do século passado, no *Center of Advanced Studies in Behavioral Sciences* tendo, por um lado, a referência dos trabalhos de Shils e Lasswell - empenhados em investigar os traços e as idiossincrasias das pessoas capazes de manipular e influenciar com destreza a opinião dos outros - outorgando-lhe o marco metodológico inicial; por outro lado, as obras o *Príncipe* e os *Discursos sobre Tito Lívio* de Nicolau Maquiavel (Dorna, 2003), levando-o a operacionalizar as suas afirmações e, deste modo, a inaugurar uma nova forma de medir as atitudes sociais.

Em *Studies in machiavellianism* (Christie e Geis, 1970) encontram-se publicados alguns dos mais salientes trabalhos conduzidos por Christie e colaboradores (por exemplo: Christie e Jahoda, 1954; Christie, 1956; Christie e Cook, 1958; Christie e Merton, 1958; Christie, 1970) oferecendo o perfil e fazendo a distinção entre o que apelidam de *alto maquiavelismo* e *baixo maquiavelismo*, tal como é apresentado o *Mach IV* (Christie, 1970b) - o instrumento concebido para captar e deslindar as suas diferenças.

Maquiavelismo tem sido definido ao longo do tempo ora como um traço ou disposição da personalidade (Vleeming, 1979), ora como estratégia de conduta social (Wilson, Near e Miller, 1996), que envolve a manipulação de outros para obter ganhos pessoais. De um modo geral, Christie e Geis (1970) consideram que os indivíduos maquiavélicos tendem a ter uma relativa ausência de afecto nas relações interpessoais, não apresentam preocupação com a moral convencional, embora não sejam necessariamente imorais e demonstram baixo comprometimento ideológico. Para Gable e Dangelo (1994), os maquiavélicos devem ser vistos não como antiéticos, mas como indivíduos capazes de sacrificar a ética, segundo os seus interesses. Já para Leary (1989), os sujeitos com um preponderante nível de maquiavelismo não devem ser olhados nem como imorais ou amorais mas como alguém que adere a um código ético diferente daqueles que têm baixo maquiavelismo. Além disso, Christie e Geis (1970) consideram que os indivíduos altamente maquiavélicos superam os menos maquiavélicos quando interagem em situações face a face, quando há espaço para a improvisação e em situações que

envolvem detalhes afetivos que são considerados como irrelevantes para a vitória (Vleeming, 1979).

No território dos estudos organizacionais, mais particularmente os que abordam os processos de liderança e a sua eficácia, as investigações andam à volta de duas opiniões distintas. A primeira, é a que, por exemplo, subjaz o trabalho de Lubbit (2002) e a opinião de Hunter (2007). O primeiro, através de dois estudos de caso onde retrata a personalidade de dois gestores organizacionais narcisistas (um deles presente no *ranking* da Fortune 500), mostrou que o maquiavelismo dos líderes em causa - relacionado com uma ambição desmedida, uma falta de preocupação e compaixão com o próximo, e com uma franca ausência de fortes vínculos com valores, transformou-os em mestres de fazer política nas organizações. Eles cativavam os seus subordinados, manipulavam-nos e forjavam relacionamentos rápidos e superficiais (Kets De Vries, 1993) mas a médio prazo acabavam por colher efeitos altamente perniciosos para o todo organizacional, prejudicando a *performance* e a moral organizacional e ainda afastando os colaboradores mais talentosos. De resto, as conclusões aferidas por Lubbit estão em conformidade com algumas investigações que trazem a lume o chamado “lado negro” do narcisismo e do (pseudo)carisma, como é, por exemplo, o caso de House e Howell (1992) ou Kets de Vries (1993) mostrando que os colaboradores são meras “peças” do jogo para satisfazer os propósitos e as agendas pessoais dos líderes. Para Buchanan e Badham (1999), foi esta corrente de opinião que deu origem a uma desenfreada produção de manuais em forma de receituários, todos dispostos a oferecer conselhos práticos e formulas mágicas que mostram como sobreviver na selva organizacional: *Survival in the Executive Jungle* (Burguer, 1964); *The Mafia manager: A guide to the corporate Machiavelli* (‘V’, 1991); *Leadership secret of Attila the Hun* (Roberts, 1995), são apenas alguns exemplos disso.

De igual modo, Hunter (2006) em entrevista – quando questionado sobre os ensinamentos de Maquiavel, respondeu:

“ Respeito os seus pontos de vista. Mas os tempos actuais não combinam com o maquiavelismo. Isso significa que eu não posso impôr o medo. Por exemplo, não posso perder a paciência e destruir um relacionamento por causa de metas que não

foram alcançadas a curto prazo. Os líderes não devem lidar com visão de curto prazo, porque os relacionamentos devem ser de longo prazo para gerar resultados. Infelizmente, esse estilo agressivo ainda é dominante. Mas as pessoas não querem mais passar por isso. Nos EUA, muitos jovens já não se submetem a esse tipo de liderança, simplesmente deixam as empresas quando isso acontece. Dois terços dos empregados não desistem da companhia, desistem do chefe. O *turnover* é muito prejudicial para as organizações. Por isso, as companhias começam a cobrar de seus gestores posturas diferentes” (Hunter, 2006).

A segunda, próxima da posição igualmente por nós defendida, é a que, por exemplo, Jay (2005) – um dos mais conceituados gurus da arte da liderança – defende. No seu entender, houve, desde sempre, uma leitura e uma interpretação errada dos escritos de Maquiavel, já que separar a moral da política não significa negar a ética. De resto, uma análise pormenorizada sobre os *Discursos de Tito Lívio*, mostra-nos que o pensamento do autor aparece conotado a um liberal, um democrata e um humanista. Por essa razão, Jay (2005) vê as organizações contemporâneas como uma continuação da velha arte de governar baseada em Maquiavel e nos seus postulados: independência da política em relação à moral; o líder deve identificar-se com o grupo e ter na mira o bem público; a acção do líder é necessária mas não deve ser santificada; as decisões do líder não devem ser reféns dos relacionamentos interpessoais que estabelece com os seus colaboradores.

Apostados em desmontar as propostas demasiado romanceadas e “santificadas” que proliferam em torno do perfil do líder empreendedor contemporâneo, Buchanan e Badham (1999) colocam a tónica na necessidade urgente de libertar Maquiavel do peso negativo do *Príncipe* já que ele identificou com grande precisão o estado evolutivo do poder e do comportamento político, num momento em que os contornos e os desafios cada vez menos previsíveis das actuais paisagens competitivas fazem com que o sucesso da liderança passe cada vez mais da arte de fazer política. Nas suas palavras:

“O actual herói empreendedor é o gestor que tem uma visão, que mobiliza os outros, cria postos de trabalho, estimula a admiração pública (...) mas será que isto pode ser adquirido apenas através da argumentação radical, exercendo a legítima autoridade formal? (...) esta visão santificada do comportamento da gestão é falsa demonstrando os aspectos manipulativos, da agora popular, facilitadora e empoderada nova liderança” (Buchanan e Badham, 1999: 100).

Para os autores não se trata apenas de reconhecer que o actual contexto histórico social e político, com o fito de granjear a adesão, o envolvimento e o empenhamento dos actores organizacionais, abriu um largo espaço ao uso (e, por vezes, abuso) da influência, da manipulação, da persuasão na arte da liderança, equiparando mesmo alguma retórica do *coaching* e do *empowerment* a meras e hipócritas operações de cosmética onde o quadro de transmissão de poder nele consubstanciado é, muitas das vezes, puramente instrumental nem sempre focalizado na auto-eficácia e no auto-valor dos subordinados. O objectivo é convidar à participação e ao envolvimento com o fito exclusivo de, em troca, obter doses maciças de elevados desempenhos.

Trata-se, igualmente de ter em linha de conta que os seguidores têm sempre margens irracionais de actuação (Crozier e Friedberg, 1977) e de que “o elo do amor é algo que os homens (...) quebram quando é para o seu proveito” (Maquiavel, 1972: 36).

Não obstante as distintas interpretações que proliferam sobre o tema, os poucos estudos validados empiricamente (Biberman, 1985; Deluga, 2001; Sussman *et al.*, 2004) são unânimes ao coligirem valores correlacionais extremamente positivos entre o maquiavelismo e a adopção de comportamentos políticos. Um dos mais ilustrativos do exposto é o de Biberman (1985) que, numa amostra envolvendo estudantes de um MBA, verificaram que o maquiavelismo estabelecia com a tendência para enveredar comportamentos políticos uma correlação tão elevada que ambas as escalas pareciam medir exactamente os mesmos constructos.

Assim, em função do exposto, e indo, igualmente, ao encontro dos estudos empíricos conduzidos por Biberman (1985), Deluga (2001), Sussman *et al.*, (2004) - todos eles verificando que o maquiavelismo estabelece com a tendência para enveredar comportamentos políticos uma correlação positiva - derivamos a seguinte hipótese de trabalho:

Hipótese de trabalho

- O maquiavelismo dos líderes relaciona-se positivamente com as táticas e comportamentos políticos de liderança.

4.2.1.3. A habilidade política

A *habilidade política* é outro factor disposicional dos agentes políticos que tem vindo, concomitantemente, a granjear o interesse e atenção de alguns sectores da vida académica, política e empresarial. Um modo expedito e diligente de compreendermos a sua importância reside na constatação de que as organizações, para além de serem palcos políticos (Mintzberg, 1983) são por natureza *arenas sociais*, circunstâncias que pelas características e dinâmica das envolventes e organizações contemporâneas, tem assumido contornos cada vez mais visíveis.

Não somos alheios ao facto de que as contingências e características das novas paisagens competitivas (a internacionalização da economia; a desregulamentação dos mercados; a hiper competitividade organizacional; os elevados níveis de incerteza, entre outras) ao lançarem novos e inéditos desafios às organizações (adaptabilidade; flexibilidade; criatividade; inovação, entre outras) surgem como elementos alavancadores e dinamizadores das relações e interacção interpessoais “onde se espera que os gestores se tornem actores mais visíveis, atentos e próximos, onde os empregados insistem por uma relação mais personalizada, por uma comunicação e interacção interpessoal, face a face, para que possam interagir fácil e directamente uns com os outros, em grupo e com aqueles que precisam de tomar decisões e acções” (Ferris *et al.*, 2000: 27) que, “muitas das vezes, são atravessadas por contradições, objectivos e interesses divergentes” (Katz, 1964: 34).

Quer isto dizer que, embora o sucesso organizacional e profissional dependa da estruturação da tarefa, da realização de um conjunto de deveres especificados na descrição formal do cargo e da inteligência e *capacidades mentais e cognitivas*¹⁵⁸ dos

¹⁵⁸ *Cognitive mental ability*, no original.

indivíduos, as competências sociais (principalmente as *interpessoais*, tais como: assertividade na comunicação; a inteligência social; inteligência emocional; resiliência do ego; o *self monitoring* e a inteligência prática) e políticas são elementos fulcrais – constatação estimulada, em parte, pelo florescimento de investigações que destacam a importância da exteriorização de *outras formas de inteligência* em cenários organizacionais. Estas características tornam-se particularmente incontestáveis quando as aproximamos ao campo da gestão e da liderança, para isso basta conferirmos os resultados de uma recente investigação levada a cabo pelo *Center for Creative Leadership* acusando a falta de competências interpessoais como a derradeira responsável pelo insucesso e ineficácia dos gestores organizacionais recomendando, vivamente, o seu treino, aperfeiçoamento e a sua inclusão nos critérios de recrutamento e selecção (Ferris *et al.*, 2000; Perrewé *et al.*, 2000). Ainda mais quando sabemos que, devido à tensão inerente e intrínseca às relações superior-subordinado, a abertura, a autenticidade e a sinceridade sai muitas vezes comprometida (Sussman *et al.*, 2002).

Na mesma esteira, Baron e Markman (2000) concluíram que a eficácia da liderança organizacional está submetida ao modo como as interacções face a face são geridas e conduzidas, sendo que a maneira como as chefias lêem e fazem um correcto diagnóstico dos outros, formam (a seu favor) as primeiras impressões e são persuasivos, pode influenciar a direcção e a qualidade dessas mesmas interacções. Shamir (1995) identificou a perícia social como um atributo distintivo dos líderes carismáticos próximos¹⁵⁹. Para Spencer e Spencer (1993) os líderes eficazes distinguem-se mais pela habilidade política que possuem do que pelas suas capacidades cognitivas. Ammeter *et al.*, (2002) sugeriram que as qualidades interpessoais, tais como a habilidade política, para além de afectarem os comportamentos e as tácticas políticas manifestadas pelos líderes, exercem um impacto directo e positivo nos resultados pessoais que o mesmo granjeia para si, nomeadamente ao nível da reputação e do poder na organização. A descrição, extraída do artigo providenciado por Ronald Deluga (1998), do presidente

¹⁵⁹ *Close Charismatic Leaders*, no original. Diz respeito aos líderes carismáticos que optam por estabelecer (mesmo quando tal não é necessário) um contacto interpessoal mais próximo com os seus colaboradores.

norte-americano William Howard Taft acaba por ser extremamente esclarecedora e demonstrativa do comentário anteriormente tecido, senão vejamos:

“Desprovido de *glamour*. (...) simplesmente não era um bom político. Demasiado permissivo e conservador...para gerar entusiasmo. Preguiçoso por natureza; mostrava-se cansado e entediado durante as conferências, encontros, jantares e outras ocasiões públicas provocando o embaraço dos amigos e apoiantes (...) faltava-lhe a astúcia política. Era visto pelos outros como um presidente extremamente conservador (...), letárgico (...) desprovido de agressividade e espírito combativo”.

Lisa Mainiero (1994) argumentou e comprovou empiricamente que a falta de aptidão e competências políticas é um dos grandes responsáveis pela existência de desigualdade de oportunidades em cenários de trabalho. Para conseguirem ocupar cargos de chefia e quebrar a incómoda *glass ceiling*¹⁶⁰ é vital que os elementos do género feminino sejam politicamente hábeis. Acrescente-se a lista de investigações que apontam a disfuncionalidade das relações interpessoais entre chefias e colaboradores como um dos principais preditores da insatisfação no trabalho, stress e doenças psicológicas no trabalho, falta de empenhamento organizacional afectivo, absentismo e rotatividade (Perrewé *et al.*, 2000; Treadway *et al.*, 2004).

Desta forma, e estreitando a nossa análise ao estudo da habilidade política, Ferris *et al.*, (1999) e Ferris *et al.*, (2000) aduziram que não obstante este conceito receba das competências sociais importantes contributos e influências ele é independente e deve ser estudado como tal, principalmente porque está total e somente talhado para ambientes organizacionais: “a habilidade política difere de outras manifestações de habilidade social porque está especificamente vinculada ao alcance de sucesso nas organizações”¹⁶¹ (pg. 31). Mais recentemente, Treadway *et al.*, (2004) adendaram que embora a habilidade

¹⁶⁰ Por se tratar de uma expressão idiomática optamos por manter o termo original. Trata-se dum termo comum na literatura do género: “paredes de vidro”.

¹⁶¹ Ferris *et al.*, (2000) esclarecem que estas interações e estas características manifestam-se, igualmente, fora das organizações, contudo, o conceito e as suas respectivas dimensões foram testadas e orientam-se apenas para cenários de trabalho. Para Perrewé *et al.*, (2000), “a habilidade política é o primeiro conceito próximo da habilidade social que está totalmente direccionado para o comportamento organizacional” (pg. 117).

política se abrigue no *guarda-chuva* das competências sociais é o conceito que mais *insights* oferece ao estudo da eficácia da influência dos líderes organizacionais.

Definida como “a capacidade para eficazmente compreender os outros e usar esse conhecimento procurando influenciá-los no sentido de alcançar os objectivos pessoais e/ou organizacionais” (Ahearn *et al.*, 2004: 6)¹⁶², a habilidade política é um estilo interpessoal¹⁶³ que combina harmoniosamente a astúcia social com a capacidade para ajustar e manifestar comportamentos a diferentes situações de modo a inspirar confiança, sinceridade, genuinidade e eficazmente influenciar e controlar as respostas dos outros. As pessoas que possuem grande habilidade política para além de saberem como se devem comportar em situações sociais – seleccionando e ajustando os comportamentos políticos mais apropriados – sabem exactamente como fazê-lo, procurando parecer o mais sincero possível de modo a manipular e eliminar possíveis focos de resistência que possam surgir às tentativas de influência (Ammeter *et al.*, 2002).

Baseados na proposta pioneira e unidimensional de Ferris *et al.* (1999) – apresentada no 54th Annual National Meeting at the Academy of Management –; Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas e Frink (*in press*) desenvolveram e validaram empiricamente o conceito de habilidade política, de natureza plurideterminada e comportando quatro dimensões de análise: a *astúcia social*; a *influência interpessoal*; a *capacidade para criar redes de trabalho* e a *sinceridade aparente* (quadro 26).

¹⁶² Nos interstícios da definição do conceito encontra-se a proposta inicial de Mintzberg (1983) para quem a habilidade política se resumia à capacidade para exercer influência através do uso da persuasão, manipulação e negociação.

¹⁶³ Não obstante o conceito de habilidade política coloque a tónica nos relacionamentos interpessoais, retenha-se a certeza, expressa pelos autores do conceito, de que ele não se confina à interacção *face-a-face*. Pessoas com uma elevada habilidade política facilmente conseguem expressar genuína emoção e serem convincentes, através do tom de voz ou da escrita presente nas novas formas electrónicas de comunicação.

Quadro 26. Dimensões da habilidade política. Construído a partir de Treadway *et al.*, (2004) e Ferris *et al.*, (in press)

DIMENSÕES HABILIDADE POLÍTICA	EXPLANAÇÃO
<i>Astúcia social</i>	<p>Descreve indivíduos que são argutos observadores dos comportamentos e motivações dos outros, estando atentos à dinâmica das diversas situações sociais que se lhes apresentam¹⁶⁴.</p> <p>Possuem um forte discernimento e retrato das relações de poder vigentes na organização.</p> <p>São vistos como sendo espertos, apresentando o seu comportamento da melhor maneira possível.</p>
<i>Influência interpessoal</i>	<p>Descreve indivíduos que, por serem possuidores de um subtil, convincente e poderoso estilo pessoal de influência, facilmente (com pouco esforço) conseguem modificar e mobilizar as atitudes e os comportamentos dos outros a seu favor.</p> <p>Têm uma grande capacidade de adaptação ao contexto vigente, o que se repercute na flexibilidade¹⁶⁵ que imprimem ao seu comportamento, objectivos, estratégias e tomada de decisão.</p>
<i>Criação e desenvolvimento de redes</i>	<p>Descreve indivíduos hábeis na criação, desenvolvimento e usufruto de redes, coligações e amizades existentes na organização.</p> <p>Vêem as redes como um valioso instrumento no alcance do sucesso individual e organizacional.</p> <p>Possuem uma grande capacidade de negociação e de resolução de conflitos.</p>
<i>Sinceridade aparente</i>	<p>Descreve indivíduos que criam a impressão e apresentam-se aos olhos dos outros como possuidores de elevados níveis de integridade, autenticidade, sinceridade e genuidade. Os motivos e os comportamentos dos indivíduos devem ser vistos como honestos e sinceros e não como políticos ou interessados.</p>

¹⁶⁴ Ferris *et al.*, (2002) equiparam esta dimensão ao que Pfeffer (1992) apelidou de *sensibilidade aos outros*.

¹⁶⁵ Ferris *et al.*, (2002) estabelecem uma forte semelhança entre esta dimensão e o que Pfeffer (1992) denominou de *flexibilidade*.

	Estas qualidades só surtem um impacto positivo junto dos receptores da influência, se forem percebidas como estando em consonância com as intenções, motivos e comportamento do emissor.
--	--

Face ao exposto, devemos completar que a habilidade política não diz respeito a um simples e único traço de personalidade. Muito pelo contrário, ela reflecte um compósito integrado e ajustado de perícias, características e habilidades compatíveis, passíveis de criar uma dinâmica e sinergia social específica.

Por assentar num conjunto de dimensões que propiciam a flexibilidade e a adaptabilidade comportamental necessárias à sobrevivência nas águas agitadas das organizações actuais, e por ser um conceito que cruza todos os níveis de análise do comportamento organizacional (Treadway *et al.*, 2004), a habilidade política acolhe tanto para o agente da influência, como para os alvos e organização um conjunto de antecedentes e implicações. A este nível, devemos analisar com alguma cautela as indicações da literatura especialidade pois trata-se de um conceito extremamente jovem, com poucos estudos de natureza empírica, pelo que muitas das afirmações efectuadas não passam de meras suposições com um cariz puramente especulativo:

- *Os agentes*: indivíduos politicamente hábeis parecem ter específicos traços de personalidade que se relacionam com a uma elevada auto-estima, evidente traços maquiavélicos, fortes necessidades de poder, óptima fluência verbal e grande capacidade argumentativa, poderosa auto-eficácia e elevado *locus* de controlo interno. Para além disso, sentem-se profissionalmente bem sucedidos, vivenciando com menor intensidade os efeitos do stress organizacional (Biberman, 1985; Pfeffer, 1991; Yukl, 1998; Bosson e Swann, 1999; Perrewé *et al.*, 2000; Ammeter *et al.*, 2002). São vistos como gestores e líderes organizacionais mais eficazes tendo, por isso, positivas progressões nos salários, promoções e carreira, angariando a seu favor uma benéfica reputação. (Ferris *et al.*, 2000; Perrewé *et al.*, 2000;).

- *Os alvos e a organização*: neste caso, as investigações, por serem contraditórias, não permitem tirar ilações e inferências muito conclusivas. Alguns estudos apontam para uma melhoria das relações interpessoais; um acréscimo da performance do grupo (Ahern *et al.*, *in press*), percepção de elevado suporte organizacional, aumento da confiança interpessoal e organizacional, empenhamento organizacional e satisfação no trabalho; diminuição das percepções de clima político, cinismo organizacional e sensações de stress organizacional, contribuindo para a construção de uma organização mais eficaz e autenticizante (Perrewé *et al.*, 2000; Ammeter *et al.*, 2004 a e b; Davis e Gardner, 2004); outras falam dum incremento da desconfiança interpessoal e organizacional, com sérias repercussões na manifestação de formas diversas de cinismo organizacional, insatisfação organizacional e empenhamento calculado (Treadway *et al.*, 2004). Em termos contextuais há indicações, designadamente pelos trabalhos trazidos a lume por Mintzberg (1983), Drory (1993) Christiansen, Villanova e Mikulay (1997), de que o clima político pode afectar a performance e a exteriorização da habilidade política.

Ainda que seja inegável a premissa de que a habilidade política é um factor disposicional, inato, adstrito à personalidade dos indivíduos – o que faz que com que nos deparemos com um certo *determinismo genético* – entendem os obreiros desta proposta que ela pode igualmente, ser estimulada, desenvolvida e/ou aperfeiçoada. Dito de outro modo: “podemos nascer com uma predisposição para sermos politicamente hábeis, mas se não estivermos inseridos numa envolvente apropriada, que estimule ou propicie a sua realização é possível que tais características nunca cheguem a exteriorizar-se” (Ferris *et al.*, 2000: 32). Por outro lado, ficou demonstrado que, pelas suas peculiaridades e efeitos, a habilidade política – quando devidamente conduzida – pode ser um válido instrumento no alcance do sucesso e eficácia individual e organizacional. De resto, a eficácia da perícia política reside e advém da capacidade de ajustamento comportamental às *nuances*, exigências e características do contexto. Por tudo isto, Ferris *et al.*, (2000) vêem o treino e o desenvolvimento da habilidade política como uma nova área a explorar e incluir nos programas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Nos interstícios da concepção de Ferris e da sua equipa de investigação está a abordagem de Rebecca Wolfe que, na esteira do que Kennedy (1980) havia esgrimido em *Office politics: seing power, wieldng clout*, fala da inevitabilidade e importância da actividade política nas organizações e das vantagens do que baptizou de *regras* e *técnicas* políticas positivas. No seu entender, a esmagadora maioria dos agentes politicamente hábeis fazem uma utilização sagaz e astuciosa da persuasão, do carisma e por vezes, da coerção (todas elas *técnicas* políticas) e orientam a sua acção de acordo com cinco *regras* de ouro: a) domínio e conhecimento inequívoco da cultura organizacional onde se está inserido; b) determinação e flexibilidade; c) gestão assertiva dos conflitos; d) atenção e deferência pelas as opiniões dos outros; e) controlo das situações, reflectindo e ponderando antes de agir. Com uma vertente sobremaneira prática, Wolfe (1997) considera que, a menos que optemos por ser “marionetas” e vítimas do uso (e por vezes, abuso) do poder exercido pelos outros, a habilidade política¹⁶⁶ é o passaporte para a sobrevivência, competitividade e sucesso pessoal e organizacional.

Em função do exposto derivamos as seguintes hipóteses de trabalho:

Hipóteses de trabalho

- A habilidade política dos líderes medeia a relação entre o motivos de poder e as tácticas e comportamentos políticos suaves manifestados pelos líderes.
- A habilidade política dos líderes medeia a relação entre o motivos de poder e as tácticas e comportamentos políticos duros manifestados pelos líderes.
- A habilidade política dos líderes medeia a relação entre o maquiavelismo e as tácticas e comportamentos políticos suaves manifestados pelos líderes.

¹⁶⁶ Rebecca Wolfe apelida habilidade política de *office politics*.

- A habilidade política dos líderes medeia a relação entre o maquiavelismo e as táticas e comportamentos políticos duros manifestados pelos líderes.

4.2.2. Características da função

Embora em menor quantidade, algumas dimensões relacionadas com as características da função tais como a *autonomia*, a *variedade*, o *feedback* e as *perspectivas de promoção e/ou progressão* têm sido incluídas no rol de potenciais preditores da actividade política nas organizações. Em Ferris *et al.*, (1989), Ferris e Kacmar (1992), Ferris *et al.*, (1996) e Kacmar *et al.*, (1999) somos confrontados com as razões empíricas demonstrativas desse facto. Todos os estudos aferem estarmos na presença de uma relação inversa, implicando que os actores organizacionais que detêm um controlo reduzido sobre a situação do trabalho; que são sujeitos a tarefas rotineiras e enfadonhas; a quem não é dado um atempado e contínuo feedback sobre o seu trabalho, e que antecipam limitadas oportunidades de promoção e progressão na organização – percebem elevados níveis de actividade política na sua organização. Semelhantes conclusões foram, igualmente, encontradas por (Gandz e Murray, 1980, Madison *et al.*, 1980 e Daft, 1998). Um apontamento interessante que subjaz às conclusões supra discutidas diz respeito ao facto de a política se alimentar a si própria. Quer isto dizer que quanto mais elevada é a percepção da política na organização, maior tende a ser a propensão dos indivíduos se envolverem em actividades políticas (Ferris *et al.*, 1989). Ao sentirem que a política é a chave mestra do sucesso e ascensão na organização, os indivíduos acabam por se renderem à sua prática, numa espécie de lema *se não podes vencê-los junta-te a eles*.

4.2.3. Factores organizacionais

A nível organizacional, alguns aspectos estruturais têm sido identificados como preditores da actividade política nas organizações. Estas características dizem, essencialmente, respeito a variáveis de natureza macro, tais como a *cultura organizacional*, a *estrutura*, os mecanismos de *coordenação*, a *centralização*, a *formalização*, a *diferenciação*, o *nível hierárquico* manifestando-se, não raras vezes, contraditoriamente, do seguinte modo:

No que diz respeito à *estrutura organizacional* e adoptando a dicotomia aventada por Burns e Stalker (1966): - estrutura orgânica vs estrutura mecânica, House *et al.* (1991) afirmaram que o atinente grau de diferenciação e formalização subjacente às estruturas de cariz mecânico são factores limitativos da prática política. Em contrapartida, ela é mais intensa em estruturas flexíveis e descentralizadas porque, para além de criar uma maior dose de incerteza e ambiguidade (estimulando, por isso, o exercício da actividade política) (Porter *et al.*, 1981), torna o poder dos diversos actores mais equivalente em que quem souber *jogar o jogo* da política tem mais hipóteses de singrar. Curiosamente, quando auscultamos o que a literatura nos tem a dizer sobre a *centralização* verificamos que algumas conclusões contradizem o que acabou de ser ajuizado. Assim, as investigações (Welsh e Slusher, 1986; Eisenhardt e Bourgeois III, 1988; Ferris *et al.* 1996; Kacmar *et al.* 1999) aferem a presença de uma relação directa entre a centralização e a política nas organizações, o que equivale a dizer que a actividade política aumenta à medida que o poder de tomar decisões começa a ficar entrincheirado no topo hierárquico da organização (Kacmar *et al.*, 1999). Procurando resolver o impasse descrito (e igualmente presente no estudo que os autores conduziram em oito organizações distintas), Eisenhardt e Bourgeois III (1988) apontaram: - “talvez, então, a política emerja em situações extremas de desequilíbrio de poder – elevada centralização e elevada descentralização – mas não emerja com uma moderada descentralização” (pg. 750).

Tal como com a centralização, ilações e conclusões paradoxais atravessam a questão da *formalização* – actividade política. Sendo certo que a esmagadora maioria dos estudos atribuem à *clandestinidade* da organização informal a quase exclusividade da acção política, tendo um acrescido nível de dificuldade quando os procedimentos são estritamente formalizados, devidamente escritos, normalizados e racionalmente justificados (Ferris, Fandt e Russ, 1989; Ferris *et al.*, 1996); outros (Gandz e Murray, 1980; Pfeffer, 1981; Mintzberg, 1983; Huff, 1988; Cabral- Cardoso, 1995) traçam uma realidade assaz diferente, apresentando dados que comprovam que alguns comportamentos e decisões políticas que são tomados sobre a égide da formalidade – porque *disfarçados*, podem tornar-se particularmente disfuncionais para a organização. É

justamente a aparência técnica, racional, fria e formal das grelhas e instrumentos que apoiam as decisões que “embrulha” e serve de apanágio justificativo para a tomada de decisão política. Porque não ostensivos, os procedimentos e as justificações de carácter (aparentemente) técnico e racional torna a sua essência política menos óbvia, menos perceptível e os seus efeitos mais silenciosos.

Para a relação entre o *nível hierárquico* e a política organizacional, o panorama investigacional encontra-se igualmente fragmentado. Em Madison *et al.*, (1980) e Ferris, Fandt e Russ (1989) assume-se que a relação é positivamente mais forte há medida que nos aproximamos do topo hierárquico. Porém, investigações mais recentes (Drory, 1993; Ferris et al. 1996; Vigoda e Cohen, 2002) defendem que são os colaboradores dos níveis inferiores quem percebe a presença de um clima político mais intenso porque detêm um controlo menos directo sobre esse processo, logo, ao estarem menos regularmente envolvidos na actividade política tendem a encara-la como tal e não como um aspecto natural e corriqueiro do seu trabalho.

Porque, por definição, associada a grandes assimetrias em termos de orientação, de valores, de linguagens e até sub-culturas, uma elevada *diferenciação* organizacional tende, inevitavelmente, a favorecer a actividade política. Salancick e Pfeffer (1974) e o célebre processo de alocação e escassez de recursos na Universidade de Illinois (já aqui explicado) dão-nos uma visão e um exemplo muito elucidativo de como, no terreno, isso se manifesta. De resto, sempre que se pretende desenhar um figurino organizacional com elevada diferenciação e elevada actividade política as universidades, as escolas e os hospitais são os modelos predilectos (Mintzberg, 1979; Cunha *et al.*, 2003). Isso mesmo comprovaram e apresentaram no *5th Conference of Academy Management* Siron, Siron, Sudin e Ramayha (2003). Do estudo conduzido numa universidade publica foi possível coligir que apesar dos respondentes terem maioritariamente afirmado que o local ideal para se trabalhar seria aquele que estivesse desprovido de actividade política, concordam que sempre que a competição por recursos escassos condu-los, irremediavelmente, por esse caminho.

Outra variável de natureza organizacional que se apresenta como um importante preditor da acção política na organização é a *cultura organizacional*. Como já tivemos oportunidade de discutir ao longo do presente trabalho, se a cultura é o comportamento *na e da* organização (Ott, 1989); se se resume ao *modo como aqui fazemos as coisas* (Deal e Kennedy, 1982), se delimita modos idiossincráticos de sentir e viver a realidade organizacional (Lucas, 1987; Hardy, 1995; Hardy e Clegg, 1996), tem, igualmente, o poder de balizar e moldar os comportamentos políticos. A presença dos efeitos da cultura na influência política de uma organização é ilustrada por Ammeter *et al.*, (2002). Através de um estudo retirado de Ashport *et al.*, publicado em 1998, mostram que as gestoras de uma empresa, antes de enveredarem por um processo de influência junto da administração, optaram por fazer um diagnóstico cultural. De igual modo, destaque para o aduzido por Nahavandi e Malekzadeh (1999). Os autores afirmam que as culturas onde existe uma elevada distância de hierárquica são mais atreitas à ocorrência de comportamentos políticos não sancionados pela organização, ou seja, desviantes. Note-se que este é um dos nichos investigacionais mais carente de fundamentação empírica.

4.2.4. Factores situacionais

Sendo líquido que a actividade política é um facto incontornável do quotidiano organizacional e de que raríssimas são as decisões e os processos de gestão que não são sujeitos ao bric-a-brac da política (Allison, 1971), há algumas que pelo nível de risco, incerteza e ambiguidade envolvido (tanto para os sujeitos, como para as organizações) assumem, um peculiar protagonismo. Referimo-nos, sobretudo, aos *processos de afectação de recursos* (Pettigrew, 1973; Pfeffer e Salancik, 1974 e 1978; Salancik e Pfeffer, 1974 e 1977), de *declínio organizacional*, de *formulação de estratégias e de políticas empresariais* (Gary e Ariss, 1985; Eisenhardt e Bougeios, 1988) e de *inovação e mudança organizacional*. Esta última, “seja ela de natureza organizacional ou simplesmente de natureza tecnológica” (Cabral-Cardoso, 1996: 406). Na realidade, como refere Buchanan e Badhan (1999), no seu livro inteiramente dedicado ao tema, a mudança organizacional é, por si só, um processo intrinsecamente político. Ao ameaçar e ao perturbar a homeostasia das forças presentes, cria resistências nos grupos afectados

enveredando num processo político porque, grande parte das vezes, o exercício do poder e da autoridade é insuficiente para marcar uma posição de força no terreno. Também Danson (1996), desde uma perspectiva processual da mudança, vinca que para se perceber e gerir com sucesso uma acção de mudança é absolutamente fundamental ter em linha de conta a actividade política que se faz dentro e fora da organização.

Note-se que é absolutamente falacioso pensar-se que a actividade política apenas está presente nas decisões estratégicas que emergem da cúpula da organização. Muito pelo contrário, algumas das decisões efectuadas a um nível mais operacional são acompanhadas por uma fortíssima (e, por vezes, bastante mais *hard* e indecorosa) actividade política. Tal é o caso das *contratações*, das *entrevistas de selecção*, das *transferências*, da *aquisição de equipamentos*, dos *processos de promoção e avaliação de desempenho* (Gandz e Murray, 1980; Gilmore e Ferris, 1989; Madison et al, 1989; Ferris e Buckley, 1990; Gioia e Longenecker, 1994; Ferris et al. 1996; Curtis, Harvey e Ravden (2005). Na verdade, se quisermos fazer um *ranking* das decisões mais atreitas ao exercício da política concluímos que algumas das práticas de recursos humanos (particularmente, no que concerne às promoções) são percepcionadas como sendo as decisões mais políticas que ocorrem em cenários de trabalho (Madison *et al.*, 1980; Ferris e Buckley, 1990; Ferris e Judge, 1991). Gioia e Longenecker (1994) em “Delving into the dark of executive appraisal” fazem eco disso mesmo. Ao entrevistarem 82 executivos pertencentes a 8 diferentes empresas verificaram que, na esmagadora maioria dos casos, a política jogava um “particular papel sinistro na avaliação de desempenho” (pg. 46) por vezes, com implicações avassaladoras para o todo organizacional. A julgar pelos relatos dos entrevistados: -

“a avaliação de desempenho é uma ferramenta política para controlar as pessoas e os recursos (...) Um processo legítimo, frequentemente, utilizado para fins ilegítimos”. (...) Avaliações, prémios, promoções e privilégios dependem da movimentação política” (pg. 50).

4.3. Implicações da actividade política nas organizações

Uma área curiosamente pouco explorada, é a que diz respeito ao estudo das implicações da actividade política nas atitudes organizacionais. Yukl e Tracey, no início dos anos 90, afirmavam o seu espanto por, até àquela data, apenas oito investigações se terem debruçado sobre o tema. Quase dez anos depois, ironizando, Barbuto Jr. (2000) referiu:

“olhar para o comportamento de um líder sem levar em linha de conta o comportamento e as implicações que tem nos alvos será a mesma coisa que olhar para o comportamento do condutor de um camião que se depara com um veado na estrada e tem de prevenir o acidente sem nunca considerar aquilo que o animal pode fazer” (pg. 365-366).

Na verdade e tendo em conta que os elementos que enformam o conceito de comportamento político, não surpreende que este seja normalmente apontado como negativo e altamente prejudicial para as organizações e sua eficácia. Manipulações e obras intencionalmente desenvolvidas em prol do interesse próprio, prejudicando os outros se necessário, e recorrendo a meios pouco recomendados (ou mesmo inaceitáveis para a organização) não são de molde a recolher muitas simpatias. Baum (1989) afirma que “agir politicamente é agir com agressividade”. Cavanagh e seus colaboradores (1981) consideram a actividade política nas organizações como eticamente questionável, enquanto que Gioia e Longenecker (1994) reconhecem que a política pode desempenhar um papel sinistro e atingir níveis requintados de maquiavelismo. Em situações de suspeição sistemática e desconfiança levada ao extremo, a actividade política pode mesmo atingir um estágio de *paranoia política* (Kramer, 2000).

Os poucos estudos que têm explorado os efeitos da actividade política mostram que, em termos *individuais*, esta é identificada como uma potencial fonte de *ansiedade* e de *stress*, de fraco *desempenho*, assim como um factor despoletador de *comportamentos de evitamento*, nomeadamente o *absentismo* (Frost, 1987; Gilmore *et al.*, 1996) e a *intenção de abandono organizacional*. Também ao nível das *atitudes organizacionais*, são conhecidos alguns estudos que mostram que a política tem implicações na *satisfação*, no *empenhamento*, na *confiança*, no *cinismo organizacional* e nos *comportamentos de cidadania*.

Por se inserir no nosso modelo teórico de análise em estudo, focaremos a nossa atenção na *satisfação organizacional*, no *empenhamento organizacional*, na *confiança organizacional* e, finalmente, no *cinismo organizacional*. Ao longo deste enfoque, e após uma breve revisão da literatura que nos trará um retrato resumido do estado da arte de cada uma dessas atitudes organizacionais, procuraremos perceber quais as implicações e o impacto que a actividade política, mais especificamente dos comportamentos políticos manifestados pelos líderes, exerce junto delas.

4.3.1. Política e satisfação na organização

De longe um dos temas com mais ênfase (porventura com maior ênfase) na literatura organizacional, a satisfação tem desfrutado de grande audiência quer junto de teóricos e “práticos” que em seu redor têm aglutinado uma imensa produção literária. Coube a Robert Hapooock – quando em 1935 lançou o livro *Job Satisfaction* - abrir as hostes para, desde então, a satisfação ter ocupado um lugar de destaque nas investigações do comportamento organizacional.

Foi com a crise do Taylorismo e com a consequente marca que Hawthorne deixou, até hoje, nas organizações – nomeadamente, a valorização do factor humano – que esta variável começou a reunir a atenção dos teóricos, investigadores e gestores. Por detrás deste interesse generalizado está, por um lado, o facto de a satisfação ser um dos mais importantes resultados humanos do trabalho, por outro lado, e acreditamos que com muito maior vigor, está a “crença” de que esta variável estabelece com a produtividade da empresa e com a realização dos empregados um determinante nexo de causa-efeito, apesar de o registo empírico demonstrativo provar que existe muito pouca evidência para sustentar essa “crença” (Bateman e Organ, 1983; Staw, 1986; Lima *et al.*, 1995).

De resto, e muito embora seja apelativa a ideia de que os trabalhadores felizes/satisfeitos são trabalhadores mais produtivos (Staw, 1986), se observarmos o modo como esta variável tem sido conceptualizada concluímos que ela está muito mais próxima dos estados afectivos e das cognições que lhe estão associadas, que da produtividade em si.

Conforme verificado empiricamente por Silva (*in* Cunha *et al.*, 2003), a satisfação resulta da avaliação que as pessoas fazem da sua organização sendo que essas respostas afectivas não são suficientes para explicar devidamente a *performance* dos trabalhadores.

4.3.1.1. O conceito de satisfação

De um modo genérico, a satisfação tem sido conceptualizada quer como um estado emocional, sentimentos ou respostas afectivas (Locke, 1976; Newstrom e Davis, 1993); quer como uma atitude generalizada em relação à organização (Salancick e Pfeffer, 1977; Peiró, 1986; George e Jones, 1999), encerrando as clássicas três componentes atitudinais (*cognitiva* – pensamento ou avaliação acerca do objecto/pessoas; *afectiva* - sentimentos, emoções positivas; e *comportamental* – predisposições comportamentais/de intenção em relação ao objecto/pessoas). Em qualquer dos casos trata-se de um estado emocional positivo/negativo ou de uma atitude positiva/negativa face à organização e às experiências obtidas em contexto organizacional.

Quadro 27. Definições de satisfação, literatura ilustrativa.

DEFINIÇÃO	AUTOR
Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de uma avaliação do trabalho ou da experiência proporcionada pelo trabalho.	Locke (1976)
Conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis resultantes da forma como os empregados consideram o seu trabalho.	Newstrom e Davis (1993)
Conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu trabalho.	George e Jones (1999)

4.3.1.2. Factores disposicionais, situacionais e interaccionais: modelos da satisfação

Apesar de, à primeira vista, nos possa parecer excessiva a afirmação de Locke (1976): - “a satisfação é aquilo que a minha medida (arbitrariamente escolhida) mede” (pg. 1300), é sobretudo através da revisão da literatura e da constatação de que existe uma imensa variação do objecto de análise de uma investigação para a outra, de que há uma utilização indiscriminada de definições e medidas de satisfação e de que uma grande diversidade de variáveis concorre para explicar a satisfação, que compreendemos a razão do desabafo!

Estamos perante um conceito plurideterminado que pode decorrer de uma dissemelhança de factores (como por exemplo, os estilos de chefia, a política salarial, as características da tarefa, a auto-estima do individuo, o *locus* de controlo do individuo, etc.), não tendo obtido ainda o acordo dos investigadores desta área já que defendem posições teóricas muito diversas em relação à natureza das suas determinantes, o que obriga a um esforço de organização e arrumação da temática.

Foi esse o fito, Arvey, Cárter e Buerkley (1991). Com uma postura extremamente pedagógica procuraram abordar os quatro grandes modelos que abarcam no seu conjunto as várias linhas de investigação e pesquisa que atravessam este domínio. Referimo-nos ao *modelo dos efeitos de variáveis pessoais especificadas* e ao *modelo das variáveis pessoais não especificadas* – ambos centrados nos indivíduos e nas influências disposicionais ligadas à satisfação; ao *modelo dos efeitos das variáveis situacionais especificadas* – orientados para as relações entre o contexto/ambiente de trabalho e o nível de satisfação; o *modelo interactivo* – norteados para o modo como a satisfação pode ser o resultado do ajustamento entre as características individuais e situacionais (quadro 28).

Quadro 28. Os grandes modelos de investigação que atravessam o estudo da satisfação, construído a partir de Arvey *et al.*, (1991)

MODELOS	EXPLICAÇÃO
Modelo variáveis pessoais especificadas	Examina as relações entre variáveis psicológicas específicas que permitem estabelecer diferenças ao nível individual, bem como variáveis demográficas e a satisfação.
Modelo variáveis pessoais não especificadas	Abarca as investigações que permitem estabelecer um nexo de causalidade entre os factores pessoais e a satisfação no posto de trabalho, sem necessariamente especificar a natureza desses factores.
Modelo dos efeitos de variáveis situacionais especificadas	Aborda as relações entre variáveis situacionais especificadas e a satisfação.
Modelo interactivo	Examina o ajustamento entre as variáveis pessoais e as variáveis situacionais e procura identificar interacções dinâmicas entre ambas.

- *O modelo dos efeitos de variáveis pessoais especificadas*: inclui as pesquisas orientadas para a análise da relação entre variáveis individuais específicas e o nível de satisfação. A maioria dos autores que se enquadram neste modelo assumem que a relação causal parte das variáveis pessoais para a satisfação contudo, pode igualmente observar-se na literatura estudos que preconizam o inverso (como é o caso da saúde mental e da personalidade). As variáveis pessoais compreendem duas grandes sub-categorias: as variáveis *personalísticas* e as variáveis *demográficas*.

De entre as variáveis de tipo *personalístico* as que têm sido alvo de maior atenção e estudo são: o *locus* de controlo (Spector, 1982 e 1997); a afectividade positiva e negativa (Watson e Kelner, 1989); e a saúde mental (Hurst e Rose *in* Arvey *et al.*, 1991), etc. Por seu turno, as variáveis do tipo *demográfico* incluem a idade, as habilitações académicas e o sexo. Porém, é com a variável idade que se tem obtido resultados mais satisfatórios denotando-se uma tendência, em praticamente todos os estudos, indicativa de que os trabalhadores mais jovens tendem a revelar-se menos satisfeitos com a organização do que os seus colegas mais velhos (Judge, 1992).

Note-se que não obstante os resultados empíricos extraídos destes estudos sugiram que, por força das suas idiossincrasias pessoais, os membros organizacionais possam estar “formatados” a reagir de determinada forma na sua organização (Pulakos e Schmitt, 1983), as acanhadas correlações estatísticas obtidas, as inconsistências dos resultados, as questionáveis técnicas estatísticas utilizadas e as ilações teóricas retiradas fazem com que estas relações (tanto com as variáveis personalísticas como com as demográficas) sejam lidas com alguma reserva. Conforme aventado por Arvey *et al.*, (1991: 362): “lamentavelmente, a falta de fiabilidade das análises estatísticas em que se baseiam os estudos efectuados neste domínio torna os respectivos resultados inexploráveis na quase totalidade dos casos”.

- *O modelo dos efeitos de variáveis pessoais não especificadas*: os trabalhos que se inscrevem dentro deste modelo valorizam a prevalência das características pessoais sem,

contudo, se preocuparem em especificar quais são. De acordo com Arvey *et al.*, (1991), este modelo incorpora duas correntes: Uma corrente, donde se destaca o trabalho emblemático de Staw e Ross (*in* Arvey *et al.*, 1991), procura analisar a *estabilidade temporal e trans-situacional* da satisfação. O objectivo que rege estas investigações orienta-se no sentido de aferir a existência ou a ausência de assimetrias entre os níveis de satisfação em grupos longitudinais ou percursos profissionais distintos, ou em amostras transversais vivendo situações distintas, ou cruzando diferentes fases da sua carreira profissional. Apesar de se registar na literatura a existência de resultados contraditórios, o avultado estudo (5.000 participantes) desenvolvido por Staw e Ross (*in* Arvey *et al.*, 1991) e, mais tarde, aperfeiçoado por Gerhart (*in* Cunha *et al.*, 2003), mostra que poderá existir uma fonte intrínseca de satisfação.

Uma outra corrente procura estudar a *influência do património genético* dos indivíduos sobre a satisfação. Uma vez mais, os resultados aferidos não são muito animadores já que, pese embora a predisposição genética possa ser maior do que o papel meramente residual que lhe querem atribuir, parece sobrar uma grande margem de manobra para factores de índole situacional. De resto, facto atestado por Arvey, Bouchard, Segal e Abraham (1989) quando coligiram numa amostra de 32 pares de gémeos que apenas 30% das diferenças na satisfação eram explicáveis por factores meramente genéticos, ao passo que os restantes 70% eram devidos a factores situacionais e à margem de erro da análise.

- *Modelo dos efeitos de variáveis situacionais especificadas*: de inspiração behaviorista, os modelos centrados no contexto põe em causa a utilidade científica das explicações baseadas nos factores pessoais e exaltam os situacionais como os mais importantes (porventura, os únicos) determinantes da satisfação (Schneider e Snyder, 1975; Salancik e Pfeffer, 1978; Hackman e Oldman, 1976 e 1980). O sortido de variáveis tidas como potencialmente influenciadoras da satisfação faz com que, apoiados no aduzido por Lima *et al.*, (1995) e Cunha *et al.*, 2003, elejamos como as mais figurativas o *clima organizacional*, as *características do trabalho* e a *informação social*. No que diz respeito ao *clima organizacional*, aduz-se que o ambiente vivido na organização – reflectindo um

compósito dos valores, normas, atitudes, sentimentos, comportamentos vigentes na organização – vão determinar a satisfação dos indivíduos. Neste ponto de debate, embora sem qualquer comprovação empírica, parece-nos que o clima político – de resto, elemento integrante do clima organizacional – poderá influenciar a satisfação.

Tal como o clima organizacional, as *características do trabalho* exercem um importante impacto na satisfação. Deste pressuposto partem Hackman e Oldman (1976 e 1980) defendendo que os indivíduos podem ser motivados por via da satisfação intrínseca que resulta do desempenho das tarefas. Os autores advogam que as características centrais do trabalho (variedade, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia na função e *feedback*) influenciam os estados psicológicos dos indivíduos que, por sua vez, contribuem para o desempenho profissional, para a satisfação, para a motivação e para o *turnover*. As inúmeras aplicações de que esta abordagem tem sido alvo têm mostrado a existência de uma relação moderada entre as características do trabalho e a satisfação, tornando-se tendencialmente mais forte junto dos membros organizacionais que procuram desafios e que revelam um maior interesse pelo trabalho e pela organização (Hackman e Oldman, 1976 e 1980; Loher *et al.*, in Cunha *et al.*, 2003).

Saliente-se ainda a perspectiva da *informação social*, para quem a satisfação em contexto organizacional é moldada pelo enquadramento social e informacional. Neste quadro, destaque para a visão de Salancick e Pfeffer (1978) preconizando que a satisfação tem a sua origem no contexto social e é um produto proveniente do processo de influência social. Ela resulta de: as percepções individuais e da avaliação afectiva da situação de trabalho; o contexto social que fornece informação sobre as atitudes consideradas adequadas; a percepção que o individuo tem acerca das razões que o conduziram a determinados comportamentos no passado, baseada na atribuição causal. Dito de outro modo, esta perspectiva defende que a satisfação é uma “realidade sociocognitivamente construída” (Cunha *et al.*, 2003: 132), não resultando por si só das percepções individuais.

Sem querermos pôr em causa a validade e a influência que as variáveis situacionais exercem sobre a satisfação, não podemos encerrar esta discussão sem frisarmos que, até então, não existe nenhum factor situacional que, tomado isoladamente, possa explicar diferenças relevantes no grau da satisfação dos indivíduos. Arvey *et al.*, (1991) refere que os estudos que seguiram uma orientação cruzada de factores pessoais e situacionais parecem evidenciar que esta influência combinada faz mais sentido do que a influência de factores pessoais ou situacionais tomados isoladamente.

- *Modelo interactivo*: os estudos realizados de acordo com o modelo interactivo apresentam-se como uma espécie de “poção” capaz não só de integrar e combinar os elementos pessoais e situacionais, como examinar a interacção entre ambos, ou seja, as relações causa-efeito mútuas entre variáveis pessoais e variáveis situacionais – nela procede-se a uma tentativa de síntese e harmonização entre as abordagens disposicionais e situacionais (Arvey *et al.*, 1991). Também aqui podemos observar a existência de duas correntes principais: A primeira – designada corrente da *congruência* – coloca a tónica na importância do ajustamento entre a pessoa e a organização onde está inserida como principal factor explicativo da satisfação, bem como na interacção entre as pessoas e as situações (Terborg, 1981). Assenta na convicção de que é indispensável um determinado *fit* entre as pessoas e as situações como condição para a satisfação.

A segunda – designada de *interacções dinâmicas* – sublinha que não só o comportamento é função da pessoa e do contexto, como o próprio contexto é função da pessoa e do comportamento. Deste modo, em vez de observarmos sujeitos passivos cujo comportamento depende das características da situação, vemos actores organizacionais dinâmicos capazes de gravitar em torno de situações congruentes com os seus atributos pessoais e de, simultaneamente serem co-criadores das suas situações de trabalho (Schneider, 1987). Em suma: as pessoas seleccionam os seus ambientes de trabalho, tendo capacidade de entrarem e de se retirarem deles de acordo com o grau de satisfação que neles percebem. De um modo geral, as pessoas são atraídas pelos ambientes de

trabalho que se “ajustam” às suas características personalísticas e tendem a afastar-se daquelas em que tal não acontece (Schneider, 1987).

Apesar de estarmos na presença de modelos que carecem de franca validação empírica, eles apresentam-se extremamente promissores, preceituando importantes ilações para o estudo da satisfação, senão vejamos: em primeiro lugar, ao preconizar que as pessoas influenciam o seu ambiente de trabalho propõem uma inversão do conceito Lewiniano de que o comportamento é função da pessoa e da situação (a situação é também função da pessoa e do comportamento). Em segundo lugar, a distinção entre variáveis pessoais e situacionais deixa de fazer sentido, pois elas não seriam mais do que manifestações da mesma realidade, apenas distinguíveis segundo o ângulo de visão; Finalmente, a capacidade de os indivíduos influenciarem o seu ambiente de trabalho, bem como de seleccionarem aqueles que melhor se ajustam às suas características, ajuda a explicar muitas das correlações encontradas entre a satisfação e quer com as variáveis pessoais e quer com as variáveis situacionais.

As investigações relatadas e classificadas nos quatro modelos atrás descritos demonstram claramente que quer os factores pessoais, quer os factores situacionais, quer a combinação entre ambos determinam, em certo grau, a satisfação percebida pelos indivíduos nas organizações. O eventual predomínio de uma categoria de factores sobre os restantes depende sobremaneira das condições de experimentação e das características da amostra para que possam ser extraídas conclusões a esse respeito. Em todo o caso, a leitura atenta do trabalho de Arvey *et al.*, (1991) parece mostrar-nos que o estudo da satisfação beneficiará da integração dos elementos provenientes dos quatro modelos apresentados, podendo os modelos interaccionais funcionar como verdadeiras “plataformas teóricas” (Cunha *et al.*, 2003: 134).

4.3.1.3. Preditores e consequências da satisfação

É sobretudo pelas *consequências* que acarreta para a organização que a satisfação é objecto frequente de diagnóstico organizacional. Em boa verdade, a ideia “romanceada” e apelativa de que os empregados satisfeitos são necessariamente empregados mais produtivos desencadeou, desde sempre, uma “febre” desenfreada de intervenção junto dos académicos e dos líderes organizacionais. Todavia, a presumida relação está longe de constituir um dado pacífico na investigação sobre o comportamento organizacional, oscilando entre, usando a terminologia de Bateman e Organ (1983), a crença dos leigos e o pessimismo científico.

“The unhappy truth”, é o título de um artigo publicado por Hunt (2002) no Financial Times onde procura, de uma vez por todas, acabar com o mito ao afirmar: “empregados satisfeitos não produzem mais do que empregados insatisfeitos” (pg.10). De igual modo, a investigadora Rian Silvestro espantou todos os que se interessam sobre este tema quando revelou ao mundo que eram precisamente os empregados mais satisfeitos aqueles que menos rendimentos prestavam à empresa (*in* Cunha *et al.*, 2003). Adende-se ao reportório, as contidas correlações aferidas entre as duas variáveis, a falta de fiabilidade dos dados estatísticos, o fraco carácter preditivo dos resultados (Staw, 1986; Lima *et al.*, 1995).

É certo que o aduzido alimenta o nosso pessimismo, mas não podem ser remetidas para segundo plano as pesquisas que continuam a atribuir à satisfação um significativo papel explicativo da produtividade e que se empenham em ultrapassar as, mais que muitas, limitações inerentes ao estudo. Para Locke e Latham (1990) há luz ao fim do túnel! - assim se intitula o artigo por eles editado quando protagonizam uma reavaliação da relação motivação, satisfação e produtividade. De um modo simples, a sua proposta pode ser assim explicada: elevados desempenhos, associados a recompensas gratificantes, são os fios condutores da satisfação. Igualmente interessantes para este debate são algumas das conclusões obtidas por Staw. Na esteira de trabalhos anteriores onde defende a possibilidade da existência de uma fonte intrínseca de satisfação, Staw, em parceria com

Barsade (1993), mostra que os trabalhadores mais entusiastas, activos, fortes e animados (isto é, detentores de uma elevada *afectividade positiva*) obtêm melhores resultados no trabalho. Daqui se concluiu que os trabalhadores mais satisfeitos são mais produtivos contudo, existe por detrás uma base disposicional.

Uma nota de destaque neste domínio para o modo como Organ “olhou” para o problema atinente à satisfação e, mais tarde, Bateman e Organ (1983) acalentaram a crença dos leigos. De acordo com os autores, se fraccionarmos o constructo que mede o desempenho em dois – papel *versus* extra-papel – conseguimos obter resultados mais elucidativos. Há, de facto, relações mais significativas entre satisfação e desempenho extra-papel do que entre satisfação e as medidas tradicionais de produtividade. A explicação é simples, os incentivos que atraem as pessoas para as organizações não são iguais aos que sustentam o desempenho técnico excelente, nem tão pouco os que sustentam os gestos cooperativos espontâneos entre os participantes organizacionais (Rego, 2000)¹⁶⁷.

Se bem que a *produtividade* seja a consequência organizacional associada à satisfação que mais interesse e debate tenha suscitado, outras há que assinalar. Spector (1997), no seu livro inteiramente dedicado à análise das causas e consequências da satisfação, prefere falar de “potenciais efeitos da satisfação” (pg. 55) deixando sempre em aberto a possibilidade da existência de outras hipóteses alternativas.

Genericamente, destaque para a tendencialmente correlação inversa que a satisfação estabelece com o *absentismo voluntário* (Bacharach *et al.*, 1991), a *rotatividade* (Steers e Monday, 1981; Trevor, 2001), o *burnout*¹⁶⁸ (Bacharach *et al.*, 1991); para a

¹⁶⁷ Embora extrapole o domínio da satisfação Rego (2006), indo ao encontro das últimas tendências (moda) lançadas no âmbito da psicologia positiva apresenta um interessante estudo empírico onde defende e mostra que as cinco dimensões de bem estar afectivo no trabalho (conforto, prazer, entusiasmo, vigor e serenidade) – modo como a literatura académica tem estudado o conceito de felicidade - explicam o desempenho individual auto-reportado, o que equivale a dizer que os empregados mais felizes poderão ser mais produtivos!

¹⁶⁸ Por não termos encontrado uma tradução consensual optámos por manter o termo original. Refere-se a uma resposta emocional à situação no trabalho, identificando-se como um estado extremo de fadiga psicológica e emocional. Estamos perante uma situação de exaustão extrema emocional conducente à falta de produtividade dos indivíduos (Spector, 1997).

tendencialmente correlação (no mesmo sentido) que a satisfação estabelece com os *comportamentos extra-papel* (Bateman e Organ, 1983; Rego, 2002); com o *bem-estar físico e psicológico* (Spector, 1997) e com a *satisfação com a vida dos colaboradores* (Judge e Watanebe, 1993); com a *satisfação dos clientes externos* (Sergeant e Frenkel, 2000).

Enfim, basta olharmos para o aduzido anteriormente para num “abrir e fechar de olhos” percebermos porque razão esta temática “consome” tanta atenção dos líderes organizacionais e porque razão o desejo de intervenção sobre as suas causas é tão premente. Quer isto dizer que se os efeitos da satisfação são potencialmente tão positivos importa conhecer e actuar sobre as suas *causas*.

Aquando da apresentação dos modelos da satisfação ficou patente que uma grande diversidade de variáveis têm vindo a ser usadas para explicar a satisfação, neste sentido a literatura apresenta como uma das categorizações possíveis o agrupamento dos determinantes de satisfação em torno de dois grandes eixos: as *causas pessoais* e as *causas organizacionais* (Spector, 1997).

No que diz respeito às *causas pessoais*, elas abarcam as características sócio-demográficas (sexo, idade, carreira, etc.) e as características disposicionais dos indivíduos (*locus* de controlo, afectividade positiva e negativa, auto-estima, etc.). Tal como já ficou patente neste quadro teórico, os resultados aferidos com os dois conjuntos de variáveis revelam inúmeras fragilidades e têm suscitado imensas controvérsias no seio da academia.

No que diz respeito às *causas* de origem *organizacional*, uma pletora de variáveis apresentam-se como fios condutores da satisfação (Spector, 1997), donde se destacam as mais proeminentes: Os *sistemas de recompensas e salários* – as investigações efectuadas neste domínio mostram correlações pouco expressivas entre as duas variáveis porém, Spector (1997) afirma não ser tanto o salário elevado que contribuiu para a satisfação mas

primordialmente, a justiça percebida relativamente à sua distribuição pelos colaboradores; *As características da função* – esta é uma variável que desde cedo suscitou atenção dos investigadores. A proposta de Herzberg (1966) é porventura a mais conhecida do grande público. Com ela surge a noção de *job enrichment*¹⁶⁹ e a concomitante necessidade de reestruturação/enriquecimento (e não alargamento) das funções com o fito de minimizar a monotonia no desempenho das mesmas e de incrementar a satisfação. Contudo, deve-se a Hackman e Oldman (1976 e 1980) a teoria cientificamente mais consistente efectuada neste domínio, tendo por base o modelo das características da função (já aqui referido). A revisão meta-analítica providenciada por Loher *et al.*, (1985) encontra considerável suporte científico para esta relação; *As características dos colegas* – a relevância desta variável orienta-se, de acordo com Cunha *et al.*, 2003, para a necessidade de o indivíduo desenvolver a sua actividade num ambiente de trabalho agradável, no sentido em que o ambiente humano pode funcionar como fonte de apoio e bem-estar relacionais.

Finalmente, uma multiplicidade de estudos (Miller e Monge, 1986) apresenta as *características da supervisão/liderança* como um dos mais fulcrais determinantes da satisfação (veja-se, apenas para ilustrar a importância da presente variável, que a decisão de recompensar, promover, envolver, motivar, enriquecer a função de um trabalhador (...), está sobremaneira concentrada na pessoa do líder). Na verdade, se fizermos uma breve incursão pelo caleidoscópio de abordagens que cruzam o fenómeno da liderança com o da satisfação (Miller e Monge, 1986; Bass, 1990; Bryman, 1992; Yukl, 1998 e 2006) verificamos que há uma miríade de razões empíricas para afirmar que as chefias/líderes desempenham um papel de grande relevo na edificação desta atitude organizacional e que os colaboradores experienciam elevados índices de satisfação quando os primeiros os tratam tendencialmente com *consideração/orientação para as pessoas* (Bass, 1990; Yukl, 1998 e 2006); quando adoptam um *estilo participativo* (Yukl, 1998 e 2006); quando os *envolvem na tomada de decisão* (Le Blanc, 1994); quando os tratam com *justiça* (Caetano e Vala, 1999); quando manifestam *comportamentos*

¹⁶⁹ Enriquecimento do trabalho.

transformacionais (Bass, 1985 e 1998; Conger e Kanungo, 1988 e 1998; Patterson, Fuller, Kerter e Stringer, 1995; Kroeck e Sivasubramaniam, 1996; Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam, 1996; Choi e Malton, 1999; Fiol, Harris e House 1999). Sublinhe-se que o instrumento de pesquisa criado por Bass (1985) para medir os comportamentos de liderança (MLQ) incorpora medidas de satisfação sendo que, na sua esmagadora maioria, todos as componentes transformacionais (carisma, consideração individualizada, estimulação intelectual) estabelecem com a satisfação correlações extremamente significativas – facto atestado pelas revisões meta-analíticas providenciadas por Gasper (in Bass, 1998) e Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam (1996).

4.3.1.3.1. Tácticas e comportamentos políticos de liderança: que satisfação organizacional?

Não sendo, de todo, comparável o número de estudos que, até à data, se propuseram descortinar as implicações da actividade política levada a cabo pelos líderes organizacionais na satisfação dos colaboradores, com a profícua produção científica que a amálgama de teorias de liderança tem vindo a testar ao longo dos tempos (tal como observado anteriormente), algumas considerações devem tidas em atenção. Com isto queremos frisar que embora saibamos que esta é uma temática inexplorada onde permanecem por explorar e “colorir” inúmeras áreas cinzentas comportando por isso, um grande espaço de progressão, no que diz respeito ao impacto dos comportamentos políticos na satisfação a literatura assinala os seguintes avanços (de resto, a satisfação – enquanto consequência da actividade política – foi a primeira atitude organizacional a ser medida (Gandz e Murray, 1980).

De um modo geral, podemos afirmar que as pesquisas que têm explorado os efeitos da actividade política nos indivíduos envolvidos apresentam-na como um factor redutor da satisfação organizacional. Diversos estudos atestam esse facto. Gandz e Murray (1980) concluíram, numa amostra de 400 trabalhadores, que quanto mais uma organização for percebida como política, mais insatisfeitos os empregados tendem a ficar. No estudo inaugural do modelo POPS (Perception of Organizational Politics), Ferris, Russ e Fandt

(1989) coligiram a existência de uma relação inversa entre a percepção de comportamento político e a satisfação na organização, facto perpetuado por Ferris e Kacmar (1992), Parker *et al.*, (1992), Ferris *et al.*, (1996), Cropanzano *et al.*, (1997), Vigoda e Cohen (2002). A explicação que assiste todos estes estudos subjaz no argumento de que a política é um fenómeno desconcertante, ameaçador, pouco amigável, reduzindo as possibilidades dos membros organizacionais verem as suas necessidades satisfeitas, fonte de desconfiança e insatisfação organizacional.

Não querendo pôr em causa a validade das pesquisas referidas, acreditamos que os dados postos em evidência poderão estar enviesados pelo tabu generalizado de que a actividade política na organização se resume a um conjunto de comportamentos socialmente reprováveis, efectuados na penumbra dos bastidores e de que o seu impacto, a existir, só será negativo para a organização e para os seus constituintes. Para além disso, se na generalidade podemos afirmar, que a actividade política e os comportamentos políticos conduzem à insatisfação na organização (transponível a quase todas as atitudes estudadas até então, como é o caso do empenhamento, da confiança, da cidadania organizacional) não podemos deixar de pensar que há um conjunto importantes de questões (acerca da ligação política e atitudes) que devem ser colocadas e testadas como é o caso: Será correcto postular este nexos de causalidade? Será que todos os trabalhadores reagem da mesma forma à actividade política? Será que todos os aspectos da política afectam negativamente as atitudes dos membros organizacionais, ou será que são apenas determinados aspectos? Será que são todas as tácticas e comportamentos políticos que afectam negativamente as atitudes dos colaboradores, ou serão apenas algumas tácticas e alguns comportamentos políticos? Acerca desta Christiansen, Villanova e Mikulay (1997: 710) escrevem o seguinte: “até que os investigadores organizacionais sejam capazes de perceber quais (...) são os processos políticos que põem os trabalhadores descontentes, as organizações ficaram impossibilitadas de adoptar uma postura proactiva e prevenir os efeitos desfavoráveis resultantes da insatisfação”.

Algumas possibilidades de resposta a estas questões são encontradas na literatura. Embora continuem a assumir que estamos na presença de uma relação inversa, estudos mais recentes colocaram algum colorido no aduzido anteriormente. Tal é o caso de Kacmar e colaboradores (1999). Numa extensão do modelo POPS, verificaram que a relação entre a percepção de política organizacional e a satisfação é moderada pelo nível de *compreensão*¹⁷⁰ do indivíduo (definida como o grau de compreensão e entendimento que o indivíduo tem acerca do como e do porque as coisas funcionam daquela forma naquela organização). No entender dos investigadores, é este nível de compreensão que vai determinar em que medida a política é percebida como uma oportunidade ou como uma ameaça. Assim, de um modo genérico, elevada percepção de política organizacional aliada a pouca compreensão aumenta probabilidade da acção política ser vista como uma cominação e seus resultados olhados como negativos (os resultados testados no modelo foram: a satisfação organizacional, o envolvimento organizacional, a eficácia da liderança, a ansiedade, o desempenho e alguns comportamentos de abandono – rotatividade e absentismo voluntários). Contrariamente, elevada política e elevado entendimento fazem com que a acção política na organização seja vista e sentida como uma oportunidade e os seus potenciais resultados negativos minimizados ou anulados.

Num outro estudo, Harrel-Cook, Ferris e Dulebohn (1999) verificaram que a percepção de política organizacional tem um impacto negativo na satisfação em geral e na satisfação com o supervisor mas essa relação é moderada pelo comportamento político do indivíduo, podendo ser verdadeiramente mitigada se o mesmo optar por se envolver na trama política enveredando por comportamentos de auto-promoção ou lisonja. Esta asserção apoia-se no princípio defendido por Greenberg e Strasser (1991) advogando que os indivíduos, pela tendência natural que têm para controlar o contexto onde estão inseridos, quando percebem uma possível/efectiva perda de controlo reagem no sentido de repor o equilíbrio/controlo. Assim, para Harrel e colaboradores (1999), aqueles indivíduos que sentem estar na presença de um denso clima político organizacional e que “adoptam comportamentos políticos como um mecanismo de controlo através do qual a

¹⁷⁰ *Understanding*, no original. Conceito inaugurado por Ferris e colaboradores (1989).

sua situação se torna mais tolerável” (pg. 1101) podem não chegar a ter sentimentos de insatisfação¹⁷¹ em relação à organização.

Igualmente interessantes são as conclusões aferidas por Christiansen, Villanova e Mikulay (1997). Norteados pelos postulados atinentes aos benefícios do *fit* organizacional – referente ao ajustamento pessoa/organização, tendo por base a ideia de que as pessoas tendem a ser mais felizes quando se encontram em situações que se ajustam às suas necessidades ou são congruentes com as suas disposições (Van Vianen, 2000) – procuraram testar a compatibilidade entre o clima político (medido através de uma adaptação da escala de táticas de influência política de Knipis *et al.*, 1980) e as atitudes organizacionais (entre elas, a satisfação). Os resultados postos em evidência mostram que os indivíduos reagem de modos díspares a cada uma das dimensões da influência política sendo que: a *assertividade*, a *troca*, os *apelos pessoais* e as *coligações* se correlacionam negativamente com a satisfação na organização, ao passo que a *lisonja* e a *razão* (referente a *apelos racionais*), embora moderadamente, estabelecem com a satisfação correlações positivas.

No sentido da pesquisa apresentada anteriormente, destaque para a profusão de investigações levadas a cabo por Yukl e associados (Yukl e Falbe, 1990; Falbe e Yukl, 1992; Yukl, Falbe e Young, 1993; Yukl, Kim e Falbe, 1996; Fu e Yukl, 2000; Yukl e Seifert, 2002; Yukl, 2006) no âmbito das táticas de influência política de liderança. Embora em estudos mais recentes (Yukl, 2006) se vislumbre uma necessidade dos autores alargarem o leque de resultados (atitudes e comportamentos) das referidas táticas certo é que, muito à guisa de Kelman, o *empenhamento*, a *obediência*¹⁷² e a *resistência*

¹⁷¹ Frise-se que nem todos os membros organizacionais adoptam este tipo de respostas. Os autores – muito ao jeito do que Hirschman (1970) já havia aduzido – tipificaram três tipos de respostas às percepções de elevado clima político na organização: a) o indivíduo abandona a organização; b) o indivíduo opta por ficar na organização mas não adere ao jogo político; c) o indivíduo opta por ficar na organização e adere ao jogo político. Apenas neste último caso, os efeitos da insatisfação podem ser mitigados, ou mesmo invertidos.

¹⁷² *Compliance*, no original. A obediência ocorre quando o trabalhador aceita a ordem mas é incapaz de mostrar qualquer entusiasmo ou efectuar um esforço extra para a concretizar (Yukl, 2006).

foram os mais analisados (para uma revisão mais aprofundada do tema ver Yukl, 1998 e 2006). Apesar de a satisfação não ser, neste lugar, uma atitude classicamente estudada interessa-nos particularmente o facto destes investigadores terem concluído que os subordinados reagem diferenciadamente às distintas tácticas de influência política levadas a cabo pelos líderes nas organizações. Quer isto dizer que as tácticas encerram diferentes probabilidades de gerarem empenhamento, obediência e resistência junto dos alvos. O trabalho conduzido por Falbe e Yukl¹⁷³ (1992) é paradigmático do aduzido, por exemplo: os *apelos inspiracionais* explicam 90% do empenhamento e 0% da resistência; a *pressão*, as *coligações*, a *legitimação* aclaram a parte mais significativa da *resistência* e da *obediência* porém, praticamente não estabelecem ligação com o empenhamento (0%; 3%; 3%, respectivamente). Na verdade, foi o aferido por este (neste e outros estudos) grupo de trabalho que deu razões empíricas para concluir que as tácticas de influência política *suaves* são muito mais eficazes do que as tácticas de influência política *duras*. Facto corroborado por Ferris *et al.*, (2003) quando coligiram que os colaboradores respondem muito mais positivamente aos apelos inspiracionais, à consulta, à argumentação racional, à lisonja do que à pressão.

De igual modo, uma nota de atenção para os reptos e pistas para futura investigação no âmbito do desenvolvimento de uma teoria política de liderança nas organizações efectuados por Ammeter *et al.*, (2002 e 2004a) defendendo que não obstante as evidências empíricas frisem a tendência dos trabalhadores reagirem negativamente (no que concerne especificamente à satisfação) à actividade política encetada pelo seu líder, cabe-lhe a ele (líder) ter o sentido estratégico e a habilidade política para escolher as tácticas e os comportamentos que considera passíveis de minimizar os efeitos da insatisfação: “apesar de vermos que o comportamento político pode ser prejudicial para a satisfação, é possível que um líder politicamente hábil consiga mitigar este efeito ao educar os subordinados de que estes comportamentos são necessários e fazendo-os sentir que eles são participantes activos no seu local de trabalho” (Ammeter *et al.*, 2002: 783).

¹⁷³ Foram testadas apenas nove tácticas de influência política. A colaboração e o *appraising* não foram considerados neste estudo.

De resto, como já ficou devidamente esclarecido e documentado ao longo deste quadro teórico, essa é uma tarefa que o líder transformacional/carismático faz com grande perícia e brilhantes resultados.

Em função do exposto, e procurando responder ao desafio colocado por Christiansen, Villanova e Mikulay (1997), acreditamos que há razões para rejeitar a ideia proliferada na literatura de que toda e qualquer actividade, tácticas e comportamentos políticos levados a cabo pelos líderes tem um impacto negativo na satisfação organizacional dos colaboradores, defendendo a hipótese de que as tácticas *racional* e *suaves* (persuasão racional, a consulta, a colaboração, os apelos inspiracionais, a graxa/lisonja, o *apprising* e os apelos pessoais) terem um impacto mais positivo (no sentido em que estabelecem uma correlação mais positiva) na satisfação que os subordinados nutrem pela organização do que as tácticas *duras* (troca, pressão, coligações e legitimação).

Para além das razões já apresentadas, não podemos deixar de referir que as tácticas e os comportamentos *racional* e *suaves* fazem parte do grupo de tácticas *sancionadas* pela organização, no sentido em que, por serem social e organizacionalmente consideradas, previstas e aceitáveis/toleradas (Farrel e Peterson, 1982; Vredenburg e Maurer, 1984; Zanzi e O'Neill, 2001), encerram uma elevada dose de desejabilidade social (Yukl, 1998 e 2006). Para além disso, não podemos “virar as costas” à multiplicidade de estudos efectuados no espaço da satisfação e aos testemunhos e anseios dos gestores de recursos humanos que mostram que os líderes que optam por estabelecer com o seu grupo de trabalho relações calorosas, que optam por actuar de acordo com os princípios da *consideração* (e não da *estruturação*) têm implicações extremamente positivas na satisfação que os colaboradores desenvolvem em contexto organizacional. Em função do exposto postulamos a seguinte hipótese de trabalho:

Hipótese de trabalho

- As táticas e comportamentos políticos suaves (em contraposição às táticas e comportamentos duros) dos líderes têm um impacto mais positivo (estabelecem uma correlação mais positiva) na satisfação organizacional dos colaboradores.

4.3.2. Política e empenhamento¹⁷⁴ organizacional

O pendor aparentemente vetusto da frase - “qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos socialmente prescritos é um sistema social muito frágil (Katz, 1964: 13) - proferida por Katz em meados nos anos 60 do século passado contrasta com o seu teor visionário e a sua grande contemporaneidade. Facto é que, actuando num quadro caracterizado por uma forte turbulência na envolvente – eufemisticamente ilustrado de equilíbrio instável –, as organizações actuais precisam de trabalhadores que saibam e estejam dispostas a lidar com a resiliência da envolvente, pessoas dispostas a “ir mais além”, a tirar o máximo partido da diade competição – colaboração, a adoptarem comportamentos espontâneos em resposta a problemas inesperados, a fornecerem soluções criativas e inovadoras para a resolução de problemas inéditos.

¹⁷⁴ *Commitment*, no original. É importante sublinhar que, em Portugal, não tem sido pacífica a tradução de ‘commitment’ por empenhamento. Na comunidade científica portuguesa, tem sido alvo de traduções diversas que variam de acordo com os investigadores, sendo as mais frequentemente utilizadas ‘empenhamento’ (Marques, 1996; Rego, 2002; Cunha *et al.*, 2003; Miranda, 2003; Ferreira, 2005; ‘implicação’ (Tavares, 2000; Ferreira, Neves e Caetano, 2001), ‘compromisso’ (Carochinho, 1998) e ‘comprometimento’ (Miguez, 1987). Na presente investigação, optou-se por utilizar o termo ‘empenhamento’ pela circunstância de se considerar que a tradução mais correcta para conceituar a relação de vinculação que une o indivíduo à organização. Quando se pretende transmitir a ideia de ligação psicológica do indivíduo a uma qualquer entidade – seja ela um grupo, uma organização, carreira ou profissão – diz-se que ela está ‘empenhada’, sendo muito menos comum dizer-se que ela está ‘compromissada’, ‘implicada’ ou ‘comprometida’. De resto, alguns destes termos estão ancorados a conotações menos positivas, colocando algumas reservas na sua utilização. Os significados avançados por alguns dicionários da língua portuguesa para definir ‘implicação’ têm uma tónica marcadamente negativa. Por exemplo, o Dicionário da Língua Portuguesa, editado pela Texto Editora, define o termo implicação como ‘embirração’, ‘incompatibilidade’ (2003: 851). O ‘comprometimento’ é muitas vezes usado para reflectir a sujeição, obrigação ou responsabilidade perante algo. O ‘empenhamento’ apresenta um significado marcadamente positivo, por conseguinte mais condizente com a significação original de ‘commitment’. O Dicionário da Língua Portuguesa (2006) define empenhamento por ‘acto de se interessar por alguma coisa, de a desejar, obter ou de se esforçar pelo êxito de um empreendimento’ e ainda ‘o acto de se dedicar inteiramente, de interessar ao máximo’ (pg. 1376). Um outro argumento que pode ser avançado para justificar a escolha de empenhamento em detrimento de outros vocábulos, prende-se com o trabalho de normalização de vocábulos usados estrangeiros usados na área do comportamento organizacional levado a cabo pelo grupo de investigadores denominado GNOMO (Cunha e Rego, 2002) onde a tradução para o termo ‘commitment’ é ‘empenhamento’.

Porém, não podemos olvidar que o paradigma dos tempos modernos e o atinente desejo voraz de flexibilidade teve um impacto decisivo no processo de vinculação dos indivíduos face às organizações, traduzindo-se na emergência de novos valores, expectativas e avaliações face ao trabalho e à relação estabelecida entre os indivíduos e as empresas. A pulverização de quase todas as obrigações contratuais implícitas nas antigas relações empregador-empregado, a alteração e a evolução dos contratos psicológicos, o re-equacionar das carreiras profissionais, a generalizada precarização dos vínculos de trabalho são apenas algumas das razões justificativas que mostram porque razão, inevitavelmente, os trabalhadores passaram a “ver (e a sentir) com outros olhos” os cenários de trabalho onde estão inseridos e porque razão as organizações deixaram de estar em situação de poder assegurar uma força de trabalho leal e implicada com o projecto organizacional.

Somos uma espécie de residentes temporários no condomínio organizacional – assim ilustra e retrata Handy (1994) em *The age of paradoxs* – aquilo que parece serem pólos opostos e irreconciliáveis na actual vida organizacional: as organizações que almejam a excelência têm que apanhar o comboio do progresso e da mudança, mas isso só será possível se tiverem habilidade e capacidade de atrair e reter as suas competências estratégicas, formando uma equipa de bons soldados organizacionais (Bolino, 1999) com níveis elevados de empenhamento, envolvimento e identificação com o projecto organizacional. Isto é tão mais importante se tivermos em conta o que os trabalhadores empenhados são modelos de comportamento e de energia positiva – de acordo com a terminologia do *Positive Organizational Scholarship* (Cameron, Dutton e Quinn, 2003) - e de que as consequências associadas à implicação organizacional podem ser analisadas desde uma perspectiva social mais vasta já que induzem com maior probabilidade a uma produtividade nacional mais elevada, a uma melhoria da qualidade do trabalho e ao crescimento económico do país (Caetano e Tavares, 2000).

Naturalmente que pela centralidade do tema e pelas potenciais implicações (positivas e negativas) que comporta para a dinâmica, comportamento e eficácia organizacional a

academia tem-lhe devotado uma prolixa atenção procurando, entre outras coisas, encontrar os caminhos, os mecanismos, os agentes ... capazes de devolver alguma bonança ao mar revolto das organizações (alguns estudos reflectem mesmo uma perspectiva *gestionária* por exemplo, Iverson e Buttigieg (1999) em “Can the right kind of commitment be managed?” revelam essa preocupação). À semelhança do aduzido com outras atitudes organizacionais, também aqui o líder ocupa um papel central havendo uma miríade de estudos e de recomendações de cariz mais “prático” que sugerem e desejem que os líderes, sem virarem as costas aos desafios da modernidade, devem ter a capacidade e o dever de promover practivamente ambientes social e politicamente responsáveis (Ammeter *et al.*, 2004b; Cooper, Scandura e Schriesman, 2005).

4.3.2.1. (In)Definição do conceito

Embora não seja um conceito recente, o estudo do empenhamento organizacional adquiriu, nas duas últimas décadas, um lugar proeminente no campo do Comportamento Organizacional. Este conceito tem sido alvo de inúmeras definições e distinções que têm sido levantadas pelos investigadores, ganhando o seu próprio espaço, tornando, por sua vez, cada vez mais improvável que alguma delas se transforme no paradigma dominante e que por esse facto se torne por unanimidade na definição mais correcta (Mowday, Porter e Steers, 1982; Reichers, 1985; Meyer, Allen e Gellatly, 1990; Swailes, 2000).

Ao efectuarem uma revisão da literatura Mowday, Porter e Steers (1982) observaram existir muito pouco consenso em volta do significado de empenhamento organizacional, “investigadores de diferentes áreas deram o seu contributo para este tópico elevando a dificuldade de se chegar a um consenso tanto para o definir o como para o perceber” (pg.20). Em 1983, Morrow encontrou cerca de 25 diferentes definições acompanhadas dos respectivos instrumentos de aferição, ainda mais que, como observa e O'Reilly e Chatman (1986), diferentes termos são utilizados para descrever o mesmo fenómeno, ou então, os mesmos termos são utilizados para descrever diferentes fenómenos. Já nos finais dos anos 70 (século XX) Staw, em jeito de crítica, Staw (1977) afirmava que o

empenhamento tem que ser, de uma vez por todas, valorizado e avaliado como um constructo totalmente distinto da identificação¹⁷⁵, motivação, satisfação e envolvimento. Não obstante a literatura registar uma grande profusão de estudos e definições deste constructo, verifica-se em todas elas um denominador comum: todas acentuam a vinculação do indivíduo à organização (Mowday, Steers e Porter, 1979; O'Reilly e Chatman, 1986; Mathieu e Zajac, 1990, Swailes, 2000).

Apesar de estarmos plenamente conscientes que não podemos adoptar universalmente uma definição única (Mowday, Steers e Porter, 1979; Morrow, 1983; Reichers, 1986; Meyer e Allen, 1991 e 1997), a revisão da literatura aponta que a designação providenciada por Mowday, Steers e Porter (1979) é a mais consensual e, sem dúvida alguma, aquela que mais vezes é referenciada na literatura da especialidade. Segundo esta perspectiva, o empenhamento organizacional “é a força de identificação de um indivíduo com e envolvimento em determinada organização” (pg.27), uma atitude do indivíduo para com a organização, sendo que a sua estrutura vai ao encontro de três componentes das atitudes: afectiva, cognitiva e comportamental.

Na génese deste constructo sobressaem duas grandes tendências abordando o empenhamento organizacional de modos distintos mas não incompatíveis (Mowday, Steers e Porter, 1979; Mowday, Porter e Steers, 1982; Reichers, 1985; Allen e Meyer, 1990; Meyer e Allen, 1991 e 1997; Dunham, Grube e Castañeda, 1994;). A primeira observa o empenhamento como uma *atitude* (Mowday, Porter e Steers, 1982; William e Hazer, 1986; Shore e Tetrick, 1991; Dodd-McCue e Wright, 1996), a segunda tendência perspectiva este constructo através duma análise *comportamental* (Mathieu e Zajac, 1990; Randall, Grube e Castañeda, 1994).

¹⁷⁵ A identificação é o conceito que a literatura elege como passível de suscitar mais dificuldades no estabelecimento de fronteiras. Não obstante se vislumbre uma grande variedade de definições atinentes à identificação, a maior parte dessas conceptualizações admite que ela ocorrerá quando as crenças que um indivíduo tem acerca da sua organização se tornam auto-referenciais ou auto-definidoras (Pratt *in* Alcobia, 2001: 314). Assim sendo, e pese embora tanto a identificação e o empenhamento focalizarem a relação indivíduo – organização, o grande elemento fundamental na identificação reside no seu cariz auto-definidor, o que implica uma espécie de apropriação por parte do indivíduo das crenças e dos valores organizacionais; ao passo que no empenhamento a génese do laço não é a apropriação mas sim a aceitação dos valores e das crenças organizacionais (Pratt *in* Alcobia, 2001).

O empenhamento *atitudinal* reflecte o processo através do qual as pessoas sentem a sua relação com a organização. Assim sendo, existe empenhamento organizacional quando o indivíduo se identifica com a organização (Sheldon, 1971), ou quando “os valores e objectivos pessoais se fundem com os da organização” (Hall, Schneider e Nygren, 1970: 176) — há portanto aqui uma situação de plena harmonia e total identificação (Mowday, Steers e Porter, 1979; Mowday, Porter e Steers, 1982; Reichers, 1985; DeCottis e Summer, 1987; Aven, Parker e McEvoy, 1993).

Por seu turno, a perspectiva *comportamental* é um constructo invocado para explicar as sequências do comportamento, ou cursos de acção, percepcionadas como consistentes relativos à pertença do indivíduo na organização. Para os proponentes desta abordagem, o empenhamento envolve fazer escolhas comportamentais e rejeitar cursos de acção alternativos. Assim, indivíduos empenhados manifestam comportamentos que vão para além das expectativas (Sheldon, 1971), ou seja, comportamentos que não estão directa ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensas formal, ou pela descrição formal do cargo, mas que, agregadamente acabam por promover o funcionamento eficaz das organizações (Katz e Kahn, 1978; Randall, Fedor e Longenecker, 1990). Segundo Pfeffer e Lawler (1980), exemplos de empenhamento comportamental incluem extraordinária assiduidade¹⁷⁶, antiguidade e desempenho.

A este propósito, Mowday, Porter e Steers (1982) referem que existe um relacionamento cíclico entre estes dois tipos de empenhamento, nas suas palavras, “o empenhamento atitudinal conduz ao empenhamento comportamental que, por sua vez, reforça o empenhamento atitudinal” (pg. 468).

¹⁷⁶ *Attendance*, no original.

4.3.2.2. Alvos do empenhamento

Segundo Meyer, Allen e Smith (1993), os esforços que têm surgido para clarificar o conceito assumem claramente duas direcções distintas:

A primeira esforça-se por identificar e entender as diversas entidades/alvos¹⁷⁷ às quais os indivíduos podem ficar empenhados no local de trabalho. Se é verdade que alguns dos mais antigos e igualmente mais relevantes trabalhos examinaram única e exclusivamente o empenhamento para com a organização (Buchanan, 1974; Porter, Steers, Mowday e Boulian, 1974; Steers, 1977; Mowday, Steers e Porter, 1979), não menos verdade é a constatação de que, nos últimos anos, houve um alargar dos seus domínios de aplicação gerando várias correntes em torno da matéria que não convergem teórica nem empiricamente sobre o que tal significa (Reichers, 1985; Raelin 1989; Shore e Tetrick, 1991; Lawler, 1992; Meyer, Allen e Smith, 1993; Becker e Billings, 1993; Morrow, 1993; Gunz e Gunz, 1994; Meyer e Allen, 1997; Cohen, 2000).

Na incontornável revisão meta-analítica que enveredaram sobre o tema em estudo, Mathieu e Zajac (1990) distinguiram cinco principais formas de empenhamento que se centram nos seguintes aspectos:

- Os valores ou o valor intrínseco do trabalho como um fim em si mesmo, intimamente relacionado com a defesa da ética protestante do trabalho, estudada por Max Weber;
- A carreira individual;
- O trabalho, determinado pelo grau de absorção diário na actividade e o grau em que a situação do trabalho constitui um aspecto central da vida;
- A organização, definida pela devoção e lealdade de cada um para com os empregadores;
- O sindicato, definido pela devoção e lealdade para com a sua unidade sindical¹⁷⁸.

¹⁷⁷ *Foci*, no original. É importante observar que os termos *foci* e *entities* (entidades) são utilizados de um modo indiferenciado para referenciar diferentes pessoas, colectivos, ou actividades às quais os indivíduos poderão ficar empenhados dentro e fora do local de trabalho.

¹⁷⁸ De acordo com Griffin e Bateman (1986), as duas primeiras formas de empenhamento (valores e carreira) são relativamente constantes ao longo da vida dos indivíduos, enquanto que o empenhamento em relação ao sindicato e em relação à organização são menos duradouros.

Ao efectuar uma revisão da literatura Morrow (1993) notou que, para bem do conhecimento científico, não podemos confundir o empenhamento organizacional com outras formas de empenhamento que poderão surgir no local de trabalho, até porque as variáveis que poderão constituir-se como causa para o índice de empenhamento patenteado (antecedentes), tal como aquelas que são identificadas como sendo suas consequências, não são as mesmas, isto é, são conceptual e empiricamente distintas (Morrow e McElroy, 1986).

Arnon Reichers (1985), numa abordagem muito interessante, procurou desmistificar aquilo que julga serem algumas das principais falácias que estão subjacentes a esta temática. Para esta investigadora quando colocada a questão: — a que é que o indivíduo está empenhado? A resposta jamais poderá ser “organização e valores” (pg. 470). Nas suas palavras, basta consultarmos as diversas teorias organizacionais para nos apercebermos que a organização não é uma entidade monolítica e indiferenciada que “seduz” o indivíduo para ficar identificado. Na verdade, existem diversos grupos específicos dentro das organizações que devem ser identificados, e é esta multiplicidade que serve de alvo para os múltiplos empenhamentos que o indivíduo pode experienciar em cenários de trabalho. Assim, a organização deve ser vista como uma colecção de múltiplos empenhamentos, sendo que: a) o empregado pode ficar empenhado a diversos alvos; b) podem surgir conflitos entre os diversos alvos.

Na esteira de Reichers (1985), Lawler (1992) reconheceu que as organizações são compostas por diversas estruturas sociais, as quais apelidou de *colectivos*. Contudo, a sua abordagem vai um pouco mais longe ao adendar que “tais colectivos coabitam¹⁷⁹ entre si” (pg. 327), o que, no seu entender, significa que pertencer a um desses grupos pode imediatamente implicar a pertença a outro. Por exemplo, ser membro de uma equipa de trabalho implica que sejamos membro de uma unidade de trabalho, divisão, organização. Para Meyer e Allen (1997) este novo facto ajudar-nos-á a desmistificar e entender qual o perfil (ou perfis) de um trabalhador empenhado.

¹⁷⁹ *Nested*, no original.

E são exactamente os diferentes perfis de empenhamento que, em 1993, se tornam o objecto de estudo de Becker e Billings. Segundo eles, dentro das organizações podemos encontrar indivíduos que exibem os seguintes perfis de empenhamento: os *localmente empenhados* (indivíduos cujo alvo de empenhamento é o supervisor e/ou o grupo de trabalho), *globalmente empenhados* (aqueles que estão empenhados em relação ao líder de topo e à organização), os *empenhados* (aqueles que estão empenhados global e localmente) e, por fim, os *não empenhados* (aqueles que não estão empenhados local ou globalmente). Para além disso, os resultados empíricos desta investigação definem que os empregados cujo alvo de empenhamento é primordialmente *local* e *global* experienciam elevados índices de satisfação no trabalho e exibem frequentemente comportamentos *prosociais*.

Estes e outros estudos parecem indicar que as relações que os múltiplos empenhamentos estabelecem entre si são complexas podendo até, em alguns momentos, serem conflituosas. Aliás, esta é uma preocupação de eleição que tem suscitado a atenção de alguns investigadores. Por exemplo, uns têm-se dedicado a analisar a inerente compatibilidade-incompatibilidade entre o empenhamento organizacional e o empenhamento em relação ao sindicato (Gordon, Philpot, Burt, Thompson e Spiller, 1980; Fullagar e Barling, 1989). Já outros, questionam-se sobre a dicotomia empenhamento profissional¹⁸⁰ vs empenhamento organizacional Meyer, Allen e Smith, 1993; Wallace, 1993 e 1995; Gunz e Gunz, 1994). Aliás, acerca desta última questão as opiniões divergem. Por exemplo, Gunz e Gunz (1994) descrevem esta relação como sendo o jogo da soma nula, nas suas palavras, “podemos ser leais a uma profissão ou a uma organização, mas nunca às duas” (pg. 802). Até porque, acrescenta Raelin (1989), os valores e objectivos profissionais nem sempre coincidem com os organizacionais. No seu entender, está latente a hipótese de que existe entre estes dois *focis* uma correlação negativa.

¹⁸⁰ É importante referir que na revisão da literatura por nós efectuada os termos *ocupação*, *profissão* e *carreira* são utilizados de uma forma indiferenciada (Aranya, Pollock e Amernic, 1981; Reichers, 1985; Arnold, 1990; Meyer, Allen e Smith, 1993; Wallace, 1993 e 1995).

Com um discurso mais alarmante, Reichers (1985) refere que a vivência de múltiplos empenhamentos em contexto organizacional pode, em última instância, tornar-se demasiado penoso para os indivíduos uma vez que os conflitos que possam surgir entre os diferentes alvos podem pôr em causa o seu auto-conceito e a sua identidade. O desconforto pode tornar-se de tal maneira patológico que, para aliviar tamanha tensão, os indivíduos optam por abandonar a organização. Curiosamente, neste caso a rotatividade resulta não de um défice de empenhamento organizacional *per se* (como tradicionalmente a literatura sugere) mas antes do seu antónimo. Para esta investigadora, o estilo de gestão de conflitos adoptado pelos indivíduos ocupará um papel crucial neste processo.

Opinião diferente é proferida por Wallace (1993). Ao publicar “Professional and organizational commitment: compatible or incompatible?”, afirma que estas duas formas de empenhamento podem coexistir e desenvolver um casamento perfeito. Contudo, num estudo posterior, ao analisar o empenhamento profissional e organizacional junto de uma amostra de 2.251 advogados, adentrou que o empenhamento organizacional está altamente dependente das oportunidades profissionais de carreira, tal como dos critérios utilizados na distribuição das recompensas (Wallace, 1995). Para Vandenberg e Scarpello (1994) estas duas formas de empenhamento estão positivamente correlacionadas, o trabalho de campo por eles desenvolvido revelou que o empenhamento em relação à carreira pode surgir como um antecedente do empenhamento organizacional. Meyer e Allen (1997) acrescentam que apesar deste ser um terreno fértil, e por isso dado a especulações, muito está ainda por desbravar daí que algumas das afirmações que possam surgir não passam de puras suposições.

4.3.2.3. Perspectiva multidimensional do empenhamento organizacional: três ou mais dimensões?

A segunda direcção, sugerida por Meyer, Allen e Smith (1993), esforça-se por mostrar que o empenhamento organizacional é um constructo complexo e multifacetado.

Os vários estudos que se vêm especializando sobre esta temática demonstram que o empenhamento – outrora operacionalizado como um conceito unidimensional – pode assumir diferentes formas, tornando-se imperativo que os investigadores deixem claro que forma ou formas estão interessados em abordar. Allen e Meyer (1990; Meyer e Allen, 1997) defenderam a este propósito, a necessidade de conhecermos e tomarmos consciência da sua complexidade, se pretendemos entender a riqueza do seu significado (Meyer, Allen e Smith, 1993; Hackett, Bycio e Hausdorf, 1994).

4.3.2.3.1. O modelo dos três componentes de Allen e Meyer (1990)

Na realidade, apesar de até a data grande uma parte muito considerável de estudos perspectivarem o empenhamento organizacional como sendo um constructo monolítico, em que as duas abordagens mais representativas são, segundo Mathieu e Zajac (1990), a atitudinal (Mowday, Steers e Porter, 1979), e a calculada¹⁸¹/instrumental (Becker, 1960), Natalie Allen e Jonh Meyer, na esteira dos trabalhos pioneiros de O'Reilly e colaboradores¹⁸², no início dos anos 90 forneceram uma concepção tridimensional de

¹⁸¹ *Calculated commitment*, no original. É importante referir que diversos autores utilizam os conceitos de empenhamento atitudinal e empenhamento comportamental como sendo sinónimos de empenhamento afectivo e empenhamento calculado, respectivamente.

¹⁸² Apesar de inegável a qualidade do contributo de Meyer e seus colaboradores, já outros investigadores (embora com muito menos sucesso) tinham perspectivado o empenhamento organizacional como sendo um constructo plurideterminado. Charles O'Reilly e Jennifer Chatman (1986), partindo igualmente da premissa que o empenhamento organizacional reflecte um vínculo psicológico que une o indivíduo à organização, baseados nos trabalhos pioneiros de Kelman (1958) e Etzioni (1961) argumentaram que tal vínculo psicológico pode assumir três formas diferentes e independentes, as quais denominaram de *condescendência*, *identificação* e *internalização*. A *condescendência* ocorre quando as atitudes e os comportamentos são adoptados não porque os indivíduos partilham e comungam determinadas crenças, valores e/ou objectivos organizacionais, mas simplesmente porque têm em vista a obtenção de recompensas específicas. Neste caso, atitudes públicas e privadas podem diferir. A *identificação*, surge quando um indivíduo aceita a influência porque pretende estabelecer ou manter um relacionamento satisfatório. Por outras palavras, um indivíduo pode sentir-se orgulhoso por fazer parte do grupo, pode respeitar os seus valores, sem adoptar essas regras como sendo suas. Por fim, a *internalização* surge quando há uma total simbiose entre os valores e objectivos individuais e organizacionais (O'Reilly e Chatman, 1986). O'Reilly e Chatman vão ainda mais longe quando sugerem que é importante para as organizações ter membros cuja ligação psicológica se baseie em mais do que uma simples condescendência. Nas suas palavras, alguns dos mais importantes comportamentos que ocorrem em cenários de trabalho derivam de actos de altruísmo e cooperação, tal como de ajudas espontâneas que não estão especificadas na descrição formal do cargo, nem tão pouco são recompensadas extrinsecamente. Aliás, Mowday, Porter e Steers (1982) já haviam afirmado de forma contundente: “existem momentos em que as organizações precisam de indivíduos, especialmente aqueles que ocupam posições nucleares, que manifestem performances para além das expectativas” (pg. 15). A base

empenhamento organizacional, sendo que todas as dimensões, embora de modos diferentes:

- a) Reflectem o vínculo/laço psicológico que o indivíduo estabelece com a organização.
- b) Têm implicações para a decisão de continuar a fazer parte da organização.
- c) Originam antecedentes e consequências distintas.

Para explicar as suas principais diferenças, os autores atribuíram diferentes nomenclaturas ao que denominaram de os *três componentes do empenhamento organizacional: afectivo, calculado*¹⁸³*/instrumental e normativo:*

- O empenhamento *afectivo* refere-se à permanência do indivíduo na organização como consequência da ligação emocional ou vínculo afectivo existente entre este e a organização.

- O empenhamento *calculado* alui ao conhecimento e ponderação dos custos (ou benefícios perdidos) que estão associados com o facto do indivíduo abandonar a organização. Resulta da necessidade do empregado permanecer na organização porque necessita dos aspectos pecuniários que dela advêm e devido à inexistência de oportunidades alternativas de trabalho (Becker, 1960; Hrebiniak e Alutto, 1972; Allen e Meyer, 1990; Meyer e Allen, 1997).

- O empenhamento *normativo* traduz um sentimento de dever, obrigação e lealdade para com a organização, impedindo o indivíduo de quebrar o contrato formal que com ela

motivacional que está por detrás desse comportamento extra-papel ultrapassa a obediência (Katz e Kahn, 1978; O'Reilly e Chatman, 1986; Randall, Fedor e Longenecker, 1990; Shore e Wayne, 1993). Apesar de esta abordagem servir para sensibilizar os investigadores acerca da natureza multidimensional do empenhamento e de alguma forma se poder entrever um paralelo entre estas três dimensões e os componentes de empenhamento propostos por Allen e Meyer (1990; Meyer e Allen, 1997), a grande limitação da classificação de O'Reilly e Chatman reside no facto de não conseguir distinguir explicitamente a identificação da internalização (Butler e Vodanovich, 1991; Vandenberg, Self e Seo, 1994). Efectivamente, nos seus trabalhos mais recentes O'Reilly e colaboradores (Caldwell, Chatman e O'Reilly 1990; O'Reilly, Chatman e Caldwell, 1991) combinaram a identificação e a internalização num único componente, o qual denominaram de empenhamento normativo. De igual modo, a condescendência (apelidada de empenhamento instrumental nos trabalhos mais recentes) é claramente distinta da identificação e da internalização, sendo que alguns estudiosos (Sholl, 1981; Meyer e Allen, 1997) questionam se verdadeiramente pode ser considerada uma forma de empenhamento.

¹⁸³ *Continuance commitment*, no original. Uma vez que este componente deriva dos trabalhos de Becker (1960) optamos por assumir o nome proposto igualmente por Becker – empenhamento calculado.

estabeleceu (Wiener, 1982).

Considerada pela revisão da literatura como a forma de empenhamento organizacional mais estudada (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin e Jackson, 1989; Eisenberger, Fasolo e Davis-LaMastro, 1990; Mathieu e Zajac, 1990; Hackett, Bycio e Hausdord, 1994; Harrison e Hubbard, 1998), o *empenhamento afectivo* refere-se à força de identificação com, e envolvimento numa determinada organização. Uma das mais antigas e mais populares conceptualizações de empenhamento afectivo decorre dos estudos de Porter e Smith e Mowday, Steers e Porter (1979), a qual postula que um indivíduo empenhado é alguém que: a) acredita e aceita os objectivos e valores da organização; b) está disposto a despende esforços e sacrifícios em prol da organização c) tem um forte desejo de permanecer na organização (Morrow, 1983). Segundo Mowday, Steers e Porter (1979) quando definido nestes moldes o empenhamento representa algo que vai para além da lealdade passiva. Envolve “um relacionamento activo para com a organização, de tal forma que os indivíduos estão dispostos a dar algo deles próprios com o intuito de contribuir para o bem-estar organizacional” (pg. 226).

A versão *empenhamento calculado* tem origem nos trabalhos de Becker (1960) e encontra algum desenvolvimento em Hrebiniak e Alutto (1972), os quais definem os custos que uma separação acarretaria. Esta é uma orientação não baseada em sentimentos, afectos, mas nos custos (perdas e ganhos). O empenhamento organizacional é aqui visto segundo um “fenómeno estrutural que ocorre como o resultado das transacções efectuadas entre o indivíduo e a organização e as alterações dos investimentos que, em sua consequência, são efectuados” (Hrebiniak e Alutto, 1972: 556).

Neste sentido, os indivíduos tornam-se vinculados à organização porque apostam nos investimentos efectuados e estão cientes dos custos que uma separação acarretaria. Aliás, para Meyer e Allen (1997), o empenhamento calculado está intrinsecamente dependente de dois conceitos/factores chave: os *investimentos*¹⁸⁴ e *alternativas*. Por *side-bets*, entenda-se pequenos investimentos (Shore e Tetrick, 1991) que o indivíduo fez na organização (tempo, esforço, dinheiro, pensões, senioridade, etc) e que perderia

¹⁸⁴ *Side-bets*, no original.

com custos individuais se essa acção fosse descontinuada (Becker, 1960; Cohen e Lowenberg, 1990; Dunham *et al.*, 1994).

Por seu turno, o conceito de *alternativas* refere-se à percepção que os indivíduos têm das oportunidades de emprego no mercado de trabalho. Os empregados que pensam ter ao seu dispor muitas alternativas de trabalho estabelecem, em regra, um empenhamento calculado mais fraco do que aqueles cujas alternativas são reduzidas ou mesmo nulas. Para Caetano e Vala (1994), os indivíduos permanecem na organização porque percebem baixas oportunidades de trabalho, têm reduzidas ofertas concretas de trabalho, a qualidade das ofertas percebidas é fraca ou ainda, é baixo o valor percebido das competências próprias no mercado de trabalho. Por outras palavras, a percepção de grandes alternativas de trabalho encontram-se inversamente correlacionadas com o empenhamento calculado. Note-se que os investimentos e as alternativas de trabalho não terão qualquer impacto no empenhamento calculado até que o indivíduo esteja ciente das suas possíveis implicações (Whitener e Walz, 1993).

Em relação ao presente item, Swailes (1995 e 2000) refere que as crescentes alterações que têm vindo a ocorrer no mercado de trabalho, nomeadamente a quebra do velho contrato social de emprego vitalício, a degradação das condições de trabalho fruto do proliferar de trabalho temporário e a conseqüente instabilidade no emprego faz com que, inevitavelmente, no futuro imediato, assistamos a um aumento do empenhamento calculado.

Para encerrar o modelo dos três componentes, Allen e Meyer (1990; Meyer e Allen, 1997) defendem existir o *empenhamento normativo*. Esta abordagem deriva dos trabalhos pioneiros de Wiener (1982) que postula que o empenhamento organizacional é, acima de tudo, o reflexo de um sentimento de dívida e lealdade para com a organização.

Esta perspectiva descreve o processo através do qual determinadas acções organizacionais (nomeadamente o processo de recrutamento, selecção e socialização), assim como as predisposições individuais (história pessoal do indivíduo, congruência de valores, a lealdade e atitudes de dever), levam ao desenvolvimento do empenhamento organizacional (Wiener, 1982). Neste quadro, os indivíduos permanecem na

organização porque acreditam que é o único comportamento correcto moral a adoptar (Wiener, 1982).

Meyer e Allen (1997) falam da existência de três factores fundamentais que contribuem para a consolidação do empenhamento normativo. Por um lado, o empenhamento normativo desenvolve-se como o resultado de experiências vividas aquando do processo de socialização, experiências essas que enfatizam a importância de permanecer leal para com a organização¹⁸⁵ (Wiener, 1982). A organização ao fazer uso de processos complexos envolvendo condicionantes (recompensas e sanções) e através da modelagem (observação e imitação), procura que os indivíduos interiorizem quais as atitudes e os comportamentos apropriados para se ser leal para com a organização (Johnston, Parasuraman, Futrell e Black, 1990; Druham, Grube e Castaneda, 1994; Backer, 1995).

Por outro lado, à semelhança do que observamos aquando da descrição do empenhamento calculado, o conceito de *investimentos* assume novamente algum protagonismo e apesar de os intervenientes serem os mesmos os seus papéis estão invertidos. Neste caso, o empenhamento normativo desenvolve-se em virtude de investimentos acrescidos que a organização fez no empregado — especialmente quando se trata de investimentos¹⁸⁶ que o indivíduo percebe como sendo de difícil retribuição, criando no indivíduo uma sensação de “dívida quase que eterna” para com a instituição (Eisenberger, Fasolo e Davis-LaMastro, 1990; Allen e Meyer, 1990; Meyer e Allen, 1997). Dadas as normas da reciprocidade (Gouldner, 1960), o “receptor” de benefícios vê-se moralmente obrigado a recompensar o “doador”.

Na esteira de Gouldner (1960), Eisenberg, Fasolo e Davis-La Mastro (1990) entenderam que “positivas acções discricionárias da organização que beneficiam os empregados serão tidas em conta como a prova de que a organização se preocupa com o bem-estar dos trabalhadores e desse modo, esperará subseqüentes recompensas” (pg. 51). Neste caso, a percepção de suporte organizacional encontra-se positivamente correlacionada

¹⁸⁵ Wiener (1982) observa que o empenhamento normativo pode igualmente ser o resultado de um conjunto de pressões que o indivíduo recebe durante o processo de socialização familiar e/ou socialização cultural.

¹⁸⁶ Criação de políticas de recrutamento e selecção que dê prioridade aos familiares dos trabalhadores da organização, acções de formação, entre outros.

com a antiguidade dos inquiridos.

Finalmente, Allen e Meyer (1990; Meyer e Allen, 1997) sugerem que o empenhamento normativo dependerá do tipo de contrato psicológico (Rousseau, 1989) que se estabelece entre a organização e o indivíduo. O contrato psicológico pressupõe que o indivíduo possui um conjunto de expectativas em relação à organização e que a organização tem igualmente um conjunto de expectativas em relação ao trabalhador, expectativas essas que não dizem apenas respeito ao nível de desempenho esperado relacionado com um pagamento esperado, mas também envolve todo um conjunto de direitos, privilégios e obrigações entre ambas as partes. Estas expectativas, apesar de não estarem formalmente escritas e estipuladas, operam como importantes determinantes do comportamento, podendo ser percebidas de modos diferentes pelas duas partes (Schein, 1980). Uma das principais características deste tipo de contrato advém do seu carácter dinâmico, o que faz com esteja constantemente a ser renegociado. Assim pode acontecer que um empregado que inicialmente tenha grandes sentimentos de dever para com a organização não possa a qualquer momento reavaliar esses sentimentos e concluir que a organização de alguma forma violou o contrato psicológico que com ela estabeleceu.

Para McNeil (1985), o contrato psicológico pode assumir diferentes formas sendo as mais referenciadas na literatura, e igualmente as mais estudadas, o contrato *transaccional* e o contrato *relacional*. Os contratos transaccionais são objectivos e totalmente baseados nos princípios das trocas económicas, enquanto que os contratos relacionais são mais abstractos e assentam nos princípios das trocas sociais. Dos dois tipos de contratos, o relacional é o que mais contribui para a construção do empenhamento normativo, enquanto que o contrato transaccional se relaciona mais proximamente com o empenhamento calculado (Allen e Meyer, 1990 e Meyer e Allen, 1997).

A revisão da literatura efectuada indica que, até à data, o empenhamento normativo é o componente menos estudado teórica e empiricamente, o contrário acontece com o empenhamento afectivo (Mathieu e Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1997).

Para finalizar, é importante referir que só obtemos uma cabal compreensão do presente

modelo quando as três formas de empenhamento são consideradas em conjunto. Quer isto dizer que entre estes laços não existe uma exclusão mútua daí que Allen e Meyer (1990; Meyer e Allen, 1997) rejeitem de forma concludente a terminologia *tipos* de empenhamento em benefício de *componentes* atitudinais de empenhamento. Isto é, os empregados podem experienciar estas três formas de empenhamento, embora de diferentes modos e intensidades. Neste sentido podemos “teatralizar” diversas situações, senão vejamos: um indivíduo pode sentir uma forte ligação emocional com a organização e um sentido de obrigação para lá permanecer. Um outro empregado pode gostar de trabalhar na organização mas igualmente reconhecer que se a abandonasse poria em causa a sua actual situação financeira. Por seu turno, um terceiro elemento pode experienciar simultaneamente um desejo, uma necessidade e uma obrigação de convivência organizacional (Meyer e Allen, 1997). Em suma, empregados com um forte empenhamento afectivo permanecem na organização porque *querem*, aqueles que experienciam um elevado empenhamento calculado continuam na organização porque *precisam* e finalmente, aqueles cuja ligação com a organização é baseada preponderantemente numa ligação normativa, permanecem na organização porque *devem* (Allen e Meyer, 1990; Mathieu e Zajac, 1990; Meyer, Allen e Smith, 1993; Dunham, Grube e Castañeda, 1994; Meyer e Allen, 1997).

O modelo dos três componentes é uma abordagem relativamente recente assistindo-se actualmente a um esforço considerável dos autores na tentativa da sua divulgação, tal como do instrumento nela conceptualmente inspirado - uma escala de 28 itens (Allen e Meyer, 1996). A obra *Commitment in the Workplace: theory, research and application*, editada em 1997, reflecte as conclusões dos estudos efectuados na tentativa de validar e divulgar a presente teoria.

4.3.2.3.2. Três ou mais dimensões?

Foi porventura o esforço de divulgação e a imensa qualidade do contributo que Allen e Mayer deram para o estudo do comportamento organizacional e, mais concretamente, para a compreensão dos diferentes laços (e respectivas reacções) que unem os indivíduos aos seus locais de trabalho que esta temática passou a ocupar um lugar central nas preocupações de muitos investigadores organizacionais. Tal foi a exuberância de pesquisas concitadas em seu redor que Swailes, no início do século, equiparou o empenhamento ao *Santo Gral* da gestão de recursos humanos concluindo

ser, naquele momento, difícil encontrar na literatura um tema que tenha granjeado mais interesse e impacto.

Porém, e pese embora uma prolixidade de elementos empíricos tenham vindo a produzir validade em defesa da tripartição: empenhamento afectivo, calculado e normativo (Allen e Meyer, 1990; Meyer e Allen, 1997; Enders, 1998; Meyer e Herscovitch, 2001), alguns investigadores aventam a possibilidade da estrutura tridimensional não reflectir com rigor a diversidade de laços psicológicos que ligam os indivíduos à organização. Por exemplo, Rego e colaboradores (Rego, 2002; Rego, 2003; Rego *et al.*, 2004a e b) encontram alguma razão teórica e empírica que justifique a aposta num modelo hexadimensional (quadro 29), senão vejamos:

No que se prende com o empenhamento afectivo, os investigadores defendem que o facto de um trabalhador sentir uma forte ligação afectiva com a empresa onde está inserida não implica um “casamento para toda a vida”, isto é, uma união de futuro comum. Reportando-se ao instrumento de medida proposto por Allen e Meyer (1990) o aduzido é ilustrado do seguinte modo: o item “ficaria muito feliz se pudesse passar o resto da minha carreira nesta organização; não reflecte a mesma dimensão que o item “tenho prazer em falar com da minha organização com pessoas externas”. Quer isto dizer que, não obstante possamos observar e encontrar indivíduos que ainda fazem juras de amor eterno à sua organização, o “amor à camisola” completamente leal praticamente veneceu (Rego *et al.*, 2004a e b). Os ventos da flexibilidade e da mudança assim o ditaram, afinal “o amor é eterno enquanto dura”!

Tal como a versão afectiva, também o empenhamento instrumental pode ser bifurcado. De resto, McGee e Ford (1987) foram dos primeiros a sugerir essa possibilidade, propondo a necessidade de separá-lo em duas facetas: por um lado, a que diz respeito à inexistência de alternativas de emprego; por outro lado, a que assenta na ideia de que a perda de investimentos e sacrifícios pessoais inerentes à saída da organização são elevados.

Mas tão (ou mais) importante do que foi avançado por McGee e Ford (1987), Rego *et al.*, (2004a) defendem que, pese embora, por via dos resultados empíricos que a literatura tem trazido a lume, os trabalhadores instrumentalmente ligados à organização

representem o elo mais fraco – no sentido em que são os que estabelecem com ela a ligação mais débil e frágil – a *ausência psicológica* poderá representar “o grau zero do empenhamento” (pg. 212), descrevendo indivíduos que aceitariam qualquer trabalho/oportunidade para descontinuar a sua permanência na organização. É certo que se pode afirmar que a inexistência de alternativas de emprego ou a perda de investimentos efectuados na organização podem desembocar numa ausência psicológica todavia, não é líquido que esses sentimentos e percepções conduzam necessariamente numa ausência psicológica. De resto, poderá até suceder que perante a irremediabilidade da permanência na organização o trabalhador resolva dedicar-se afincadamente ao projecto organizacional. A este nível, é nossa opinião, que um sujeito que, por natureza, tenha brio pelo seu trabalho e pela sua profissão, dificilmente será um “mau trabalhador”. Neste caso, o bom desempenho poderá estar adstrito a um empenhamento com a profissão.

Quadro 29. O modelo hexa-dimensional do empenhamento, construído a partir de Rego (2002b) e Rego *et al.*, (2004a e b)

DIMENSÕES	FRASES PARADIGMÁTICAS
Empenhamento afectivo	“Esta organização tem um grande significado para mim, mas se me aparecer uma proposta muito aliciante”.
Futuro comum	“Ficaria muito feliz se pudesse passar o resto da minha carreira nesta organização”.
Empenhamento normativo	“Sinto que tenho o dever moral de permanecer na organização”.
Sacrifícios avultados	“Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam”.
Escassez de alternativas	“Sinto que tenho poucas alternativas se deixar a minha organização”.
Ausência psicológica	“Aceitaria qualquer emprego para deixar de trabalhar nesta organização”.

Não obstante a pertinência dos argumentos e dados empíricos trazidos a lume pelo modelo hexa-dimensional, parece-nos que carece de maior validação psicométrica principalmente no que se prende com a aferição dos preditores e respectivas consequências. Conforme Rego *et al.*, (2004a) reiteraram: “se duas variáveis de empenhamento forem explicadas do mesmo modo pelas mesmas variáveis antecedentes e explicarem da mesma maneira as mesmas variáveis consequentes, então não há razões válidas para tratá-las da mesma maneira” (pg. 222).

4.3.2.4. Preditores e consequências do empenhamento organizacional

À semelhança do observado com outras atitudes organizacionais (como é o caso da satisfação e da confiança) é, sobretudo, a premissa de que, em última instância, o empenhamento pode explicar uma parte muito importante do desempenho e da eficácia organizacional e individual que este tema tem ocupado um lugar de destaque nos estudos do comportamento organizacional e nas agendas dos líderes organizacionais.

Enquanto constructo pensado e testado unidimensionalmente, podemos observar na literatura uma parafernália desintegrada e desencontrada de estudos e categorizações que proliferaram em torno das consequências e dos antecedentes do empenhamento (Becker, 1960; Hrebiniak e Alutto, 1972; Steers, 1977; Mowday, Steers e Porter, 1979; DeCottis e Summers, 1987; Farkas e Tetrick, 1989). A revisão meta-analítica de Mathieu e Zajac (1990) é uma referência incontornável na literatura da especialidade, identificando 48 variáveis pertinentes que, até à data de publicação do artigo, de alguma forma, se relacionam com o empenhamento organizacional e se encontram agrupadas em três categorias distintas: antecedentes, correlações e consequências (figura 4):

Antecedentes	Correlações	Consequências
Características Pessoais	Motivação	Desempenho da Função
Idade	-Geral	Alternativas de trabalho percebidas
Sexo	-Interna	Intenção de procura
Educação	Envolvimento no trabalho	Intenção de saída
Estado civil	Stress	Presenças
Antiguidade função	Empenhamento Ocupacional	Atrasos
Antiguidade empresa	Empenhamento sindical	Rotatividade
Percepção competência pessoal	Satisfação no trabalho	
Habilidade	-Geral	
Salário	-Intrínseco	
Ética de trabalho protestante	-Extrínseco	
Nível da função	Supervisão	
Estado dos papéis	Colegas de trabalho	
Ambiguidade no papel	Promoção	
Conflito de papéis	Pagamento	
Sobrecarga de papéis	O trabalho em si	
Características da função		
Variedade de aptidões		
Autonomia da tarefa		
Desafio		
Alcance do trabalho ¹⁸⁷		
Relações Grupo / Líder		
Coesão grupal		
Interdependência das tarefas		
Estruturação do líder		
Consideração do líder		
Comunicação do líder		
Liderança participada		
Características Organizacionais		
Dimensão		
Centralização		

Figura 4. Classificação dos antecedentes, correlações e consequências do empenhamento organizacional, construída a partir de Mathieu e Zajac (1990).

Naturalmente que o esquema fornecido por Mathieu e Zajac (1990) nos traça uma visão sinóptica assaz esclarecedora do fenómeno, porém não contempla ou discrimina a sua vertente afectiva, instrumental e normativa. Neste âmbito, os inúmeros estudos que têm vindo a ser realizados mostram que, em termos genéricos, a vertente afectiva é a mais benéfica e a mais desejável para a organização. São estes trabalhadores (afectivamente empenhados) que, na sua verdadeira acepção, vestem a camisola da empresa, a julgar,

¹⁸⁷ Job Scope, no original.

não apenas pelos baixos índices de rotatividade, absentismo, *limited tardiness*¹⁸⁸, mas também (entendemos que sobretudo) pela qualidade que imprimem ao trabalho, pelo sacrifício devotado à organização, pela partilha, pelos comportamentos de cidadania e pelo elevado desempenho (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin e Jackson, 1989; Allen e Meyer, 1990; Randall, Fedor e Longenecker, 1990; Begley e Cazjka, 1993; Meyer, Allen e Smith, 1993; Shore e Wayne, 1993; Dunham, Grube e Castañeda, 1994; Hackett, Bycio e Hausdorf, 1994; Wallace, 1995; Meyer, 1997; Meyer e Allen 1997; Harrison e Hubbard, 1998; Yousef, 2000).

Os resultados da vertente normativa também são interessantes para a organização. Na verdade, o perfil do colaborador tendencialmente empenhado normativamente é relativamente próximo ao do afectivamente empenhado (Meyer e Allen, 1997). Estamos perante um trabalhador que cumpre horários, assíduo, que não falta ao trabalho contudo, o entusiasmo, a entrega, os comportamentos extra-papel que está disposto a depositar no trabalho e o desempenho individual global é menor do que o que se regista com a vertente afectiva (Meyer, Allen e Smith, 1993; Drunham, Grube e Castañeda, 1994; Meyer e Allen, 1997; Harrison e Hubbard, 1998; Sayeed, 2001).

Por seu turno, é com a dimensão instrumental que preconizamos as consequências mais adversas para a organização. A literatura indica situar-se aqui uma maior probabilidade de ocorrência de comportamentos de negligência, intenção de abandono e abandono efectivo da organização, atitudes menos favoráveis perante a mudança, menos comportamentos extra-papel e desempenho individual global mais fraco (Meyer e Allen, 1997; Sayeed, 2001).

Sendo líquido que é a versão afectiva do empenhamento aquela que encerra resultados mais vantajosos para a organização e para os indivíduos, importa conhecer os factores que podem promovê-lo. Na verdade, este é o padrão patente na revisão da literatura já que a maior parte das pesquisas efectuadas dizem respeito apenas à dimensão afectiva. Encontramos em Cunha *et al.*, (2003) uma revisão bastante completa dos potenciais principais antecedentes do empenhamento, donde – juntamente com os estudos por nós consultados (ver quadro 30) – destacamos algumas ilações conclusivas:

¹⁸⁸ Por não termos encontrado uma tradução consensual optámos por manter o termo original.

Quadro 30. Potenciais antecedentes do empenhamento afectivo, normativo e calculado, construído a partir de Meyer (1997); Meyer e Allen (1997); Harrison e Hubbard (1998); Sayeed (2001); Swailes (2004)

	AFECTIVO	NORMATIVO	CALCULADO
Afectividade positiva	++	+	-
Liderança transformacional	++	+	-
Apoio do superior	++	0	
Consideração do líder	++		
Receptividade da gestão (às sugestões dos empregados)	++	0	
Percepções de justiça (ênfase procedimental)	++	+	-
Recepção de feedback relativo desempenho no trabalho	++	+	0
Apoio organizacional	++	0	
Funções desafiantes	++	+	-
Clareza do papel	++	+	-
Ambiguidade do papel	--	0	-
Comportamentos políticos			
Clima ético instrumental (egoístico)	--		
Clima ético de zelo (preocupação com os outros)	++		
Ajustamento entre os valores do indivíduo e da organização	+	0	0
Cidadania organizacional	++		

Nota= Os sinais representam a direcção das correlações. Dois sinais agregados significam que a correlação é mais forte. Os espaços em branco significam que não há registo de estudos efectuados com essa dimensão ou que, estudando-a os resultados atinentes colocam algumas reservas.

Como podemos verificar pela leitura do quadro 30, há razões empíricas para gizar que os indivíduos com maior *afectividade positiva* têm uma maior predisposição para desenvolverem com a organização um laço psicológico afectivo mais forte.

Por seu turno, características atinentes à função nomeadamente os *desafios e a clareza do papel* surgem como exercendo um potencial impacto bastante positivo no empenhamento afectivo (Glisson e Durick, 1988; Mathieu e Zajac, 1990; Caetano e Tavares, 2000). De igual modo, parece estar devidamente documentada a ideia de que os membros organizacionais que sentem que a organização que desenvolve um *clima ético de zelo*, que “cuida”, “considera” e apoia os seus activos é uma organização que facilmente consegue granjear o afecto dos seus membros.

Finalmente, e muito à semelhança do verificado com outras atitudes que os indivíduos desenvolvem em relação à organização, as *características/comportamentos de liderança* são eleitas como um dos grandes preditores e um dos grandes responsáveis pelos níveis

de implicação organizacional. Alias, sobressai com elevada contundência das revisões meta-analíticas efectuadas envolvendo variáveis consideradas determinantes do empenhamento o facto de esta atitude estar mais fortemente relacionada com as variáveis relativas à experiência no trabalho – como é o caso da relação líder/colaborador – do que com as características pessoais ou com as características da função (DeCottis e Summers, 1987; Mathieu e Zajac, 1990; Meyer, 1997; Meyer e Allen, 1997). As evidências empíricas não podiam ser mais esclarecedoras, dezenas de estudos empíricos atestam que os trabalhadores experienciam elevados índices de empenhamento organizacional (relativo ao empenhamento afectivo) quando os líderes os envolvem na tomada de decisão (Jermier e Berkes, 1979 e Rhodes e Steers, 1981 *in* Mathieu e Zajac, 1990); quando desenvolvem com eles uma comunicação franca e aberta (Mathieu e Zajac, 1990); quando os tratam maioritariamente com comportamentos de consideração (Harrison e Hubbard, 1998), justiça, (DeCottis e Summers, 1987) justiça e igualdade (Allen e Meyer, 1990) e finalmente, quando os líderes manifestam comportamentos transformacionais (relativo ao empenhamento afectivo e normativo) (Gal, 1985; Conger e Kanungo, 1988; Becker e Billings, 1993; Bycio, Allen e Hackett, 1995; Koh, Steers e Terborg, 1995; Bass, 1998 e 1999; Miranda, 2003). No que diz respeito ao fenómeno e processos de liderança, uma vez mais, são os comportamentos de proximidade, apreciação, estimulação, partilha e estima que o líder demonstra pelos colaboradores que conseguem, mais facilmente, alçar um vínculo afectivo com a organização.

4.3.2.4.1. Tácticas e comportamentos políticos de liderança: que empenhamento organizacional?

Embora a literatura nos providencie um valioso conjunto de informações que nos dão conta do quão importante é o papel do líder na construção e condução desta (e outras) atitude organizacional, quando procuramos examinar e estudar as lições que nos tem para dar acerca do impacto das tácticas e comportamentos políticos de liderança no empenhamento dos seguidores encontramos um campo de estudo algo indolente. Estamos perante uma temática sub-investigada cujas informações e ilações se resumem a um muito restrito conjunto de estudos.

Randall *et al.*, (1994), no *Annual Meeting of the Academy of Management*, mostraram que a percepção de política organizacional contribuía para um decréscimo do

empenhamento afectivo. De igual modo, e na esteira do trabalho apresentado em 1994, Cropanzano *et al.*, (1997) concluíram em duas amostras distintas que a política estabelece com o empenhamento organizacional uma correlação inversa – o que equivale a dizer que quanto mais os indivíduos percepcionarem a existência de um clima político, mais ténue se torna o vínculo afectivo que os membros devotam à organização. A explicação para o aduzido radica, segundo os autores do estudo, na premissa de que os indivíduos têm uma maior tendência para fazer (e sentir) uma avaliação negativa da sua organização quando percepcionam que os seus objectivos e as suas necessidades não estão a ser acauteladas, asseguradas e alcançadas: - “o ambiente de trabalho é menos colaborante e mais ameaçador, reduzindo a possibilidade do empregado colmatar as suas necessidades” (pg. 175). Para além disso, a imprevisibilidade subjacente à organização política desencoraja a aposta e o investimento em relações duradouras e de longo prazo, fazendo com que as pessoas se “desliguem” física e psicologicamente da organização e lhe devam um nível de esforço muito reduzido.

Na verdade, não obstante se vislumbre uma tendência na literatura para hipotetizar e pensar a actividade política nas organizações como diabólica e funesta tendo, regra geral, efeitos negativos nas atitudes e nos comportamentos que os membros organizacionais desenvolvem no seu local de trabalho, gerando um ambiente de trabalho muito pouco autenticónico (Ferris, Russ e Fandt, 1989; Ferris e Kacmar, 1992; Ferris *et al.*, 1996; Vigoda e Cohen, 2002; Ammeter *et al.*, 2002) seria imprudente, da nossa parte, bastarmo-nos às parcas conclusões trazidas a lume pelas pesquisas apresentadas e cingir e rotular a dinâmica da política nas organizações a um fenómeno a evitar a qualquer custo. De resto, pensamos que já ficou devidamente documentado ao longo de todo o quadro teórico as quão cómodas e falaciosas podem ser essas ilações, preferindo gizar, no trilho de Yukl (Yukl e Falbe, 1990; Falbe e Yukl, 1992; Yukl, Falbe e Young, 1993; Yukl, Kim e Falbe, 1996; Yukl, Kim e Chavez, 1999; Fu e Yukl, 2000; Yukl e Seifert, 2002; Yukl *et al.*, 2003; Yukl, 2006) que, apenas algumas tácticas e comportamentos políticos de influência afectam menos positivamente as atitudes dos colaboradores – neste caso o empenhamento organizacional.

Conforme já apresentado aquando da discussão da satisfação organizacional, Yukl foi dos primeiros investigadores a estudar o impacto das tácticas de influência política dos

líderes no empenhamento¹⁸⁹ dos seguidores. Em Yukl e Falbe (1990) e Falbe e Yukl (1992) podemos ver que apesar de sublinharem que esta é uma tarefa árdua já que outras variáveis poderão influenciar a relação, algumas indicações da literatura da especialidade e, sobretudo, a evidência indirecta atinente à investigação efectuada no âmbito da liderança nas organizações, fornecem os argumentos válidos para que se avance com a ideia de que os indivíduos reagem de modos distintos às distintas tácticas de influência política e que algumas tácticas têm maiores probabilidades em surtir consequências positivas para a organização. As razões empíricas não tardaram a chegar. Os *apelos inspiracionais* e a *consulta* surgem em Falbe e Yukl (1992) como as tácticas de influência política mais eficazes – explicando a parte mais significativa do empenhamento organizacional. A *pressão*, a *legitimação* e as *coligações* são classificadas de tácticas de influência menos eficazes já que apenas aclaram (com muito vigor) os fenómenos de resistência e de obediência passiva que ocorrem na organização.

O estudo supra-citado e os que na sua senda lhe seguiram (Yukl, Falbe e Young, 1993; Yukl, Kim e Falbe, 1996; Yukl, Kim e Chavez, 1999; Fu e Yukl, 2000; Yukl e Seifert, 2002; Ferris *et al.*, 2003; Yukl *et al.*, 2003), mostram claramente que as tácticas e os comportamentos de influência política *suaves* (persuasão racional, a consulta, a colaboração, os apelos inspiracionais, a graxa/lisonja, o *apprising* e os apelos pessoais – quadro 16) são tendencialmente mais eficazes do que a sua versão *dura* (troca, pressão, coligações e legitimação) já que os colaboradores lhe reagem muito mais positivamente. Na verdade, e sendo a actividade política uma inevitabilidade nas organizações, parece-nos perfeitamente plausível que, se um líder pretende obter dos seus seguidores algo mais do que a lealdade passiva, isto é, se pretende obter o entusiasmo, o envolvimento, a identificação com o projecto organizacional, se pretende que ele tenha um desempenho para além das expectativas, as tácticas e os comportamentos políticos suaves se compadecem mais com esse tipo de atitude do que as tácticas e os comportamentos duros, de teor autoritário, mais agressivas e intrusivas, comportando um muito menor índice de desejabilidade social. De resto, no sentido do que já foi adiantado aquando da discussão da satisfação na organização, cabe ao líder ter o sentido

¹⁸⁹ Embora Yukl (1989; 1998 e 2006) não especifique abertamente, a definição que providência de empenhamento orienta-se apenas para a vertente afectiva: o empenhamento ocorre quando a pessoa concorda e internaliza com a acção, pedido ou decisão, mostra-se entusiástico em relação a ela, e está disposto a tomar iniciativa e demonstrar esforço pouco usual e persistência para cumprir com sucesso o pedido.

estratégico e a habilidade política para escolher e exteriorizar as táticas e os comportamentos que considera serem mais adequados ao contexto tendo sempre em conta que, de acordo com o ditado popular, *é mais fácil apanhar abelhas com mel do que com vinagre*.

Em função do exposto, a revisão da literatura leva-nos a gizar a seguinte hipótese de trabalho:

Hipótese de trabalho

- As táticas e comportamentos políticos suaves (em contraposição às táticas e comportamentos duros) dos líderes têm um impacto mais positivo (estabelecem uma correlação mais positiva) no empenhamento organizacional dos colaboradores.

4.3.3. Política e confiança nas organizações

Pela pertinência e actualidade do tema, optámos por iniciar este debate de um modo diferente! Em vez de partirmos imediatamente para a discussão e escarpelização teórica do que é a confiança preferimos abrir a “janela do mundo” e passar em revista as principais notícias que os *media* veiculam. Sem querermos particularizar, de um modo genérico, lá podemos ver imprimida a crise económica, o descrédito na política e nos seus actores, a lentidão e a ineficácia da justiça, a multiplicação dos casos de corrupção, os despedimentos em massa ... Caudron (1994) comentava do seguinte modo o “desengorduramento cego” levado a cabo por algumas empresas norte-americanas:

“Num mundo perfeito, isto nunca aconteceria. (...) os empregados podiam confiar nas palavras e nas promessas dos seus gestores Mas as instituições americanas estão longe de serem perfeitas. A gestão perdeu credibilidade, os empregados têm medo e a confiança organizacional está no centro das atenções” (pg. 101).

Qual fenómeno contraproducente, a par e passo das notícias e dos casos que diariamente mirram as nossas expectativas, surgem as que “gritam aos sete ventos” a necessidade de devolver a confiança aos cidadãos, aos consumidores, aos trabalhadores... Cavaco Silva, Presidente da República, no seu discurso de comemoração da implantação da República Portuguesa apelou ao empenhamento de todos na luta pela moralização da vida pública. Afinal, “quando a confiança é destruída, as sociedades enfraquecem e colapsam” (Bok, 1978: 26).

É inegável a recente onda de interesse que o tópico da confiança suscitou nos estudos e nas práticas organizacionais – facto atestado pelo número de conferências, livros e artigos dedicados ao tema, todos eles elegendo-a como uma dimensão vital e incontornável do comportamento, da sobrevivência e da eficácia organizacional (e também da eficácia individual). Conforme asseverado por Zucker (1986): “a confiança é a base de todas as interacções sociais, mesmo das mais rotineiras” (pg. 56).

Fruto dos sinais dos tempos, o recente interesse por este tema¹⁹⁰ deve-se a dois conjuntos de factores: por um lado, os contornos cada vez menos previsíveis (porém, mais surpreendentes) das actuais paisagens competitivas colocaram imperativos de mudança e desafiaram as organizações e os seus activos a trabalhar sob a égide de flexibilidade, adaptabilidade, inovação e criatividade de uma forma sistemática. O repto consiste em flexibilizar as organizações; em favorecer novos mecanismos de suporte e de ajuste rápido às constantes alterações do meio envolvente; em estender os mecanismos de coordenação a diferentes pontos, áreas funcionais e países; em implementar novos critérios de qualidade; em fomentar estilos de gestão mais participativos; em dinamizar o trabalho em equipa; em estimular a cooperação, a colaboração e a partilha entre indivíduos, grupos, departamentos, organizações, (entre outros).

Por outro lado, essa demanda de transformações que as empresas encetaram perturbou seriamente as necessidades básicas dos trabalhadores e alteraram a natureza da sua relação com o trabalho, com a organização e com os seus constituintes. Quer isto dizer que para além de se verem mergulhados em climas organizacionais cada vez mais exigentes, competitivos, fluidos, ambíguos e atreitos à trama política, os actores organizacionais virão ser-lhes coarctados alguns dos direitos (grande parte deles implícitos), outrora adquiridos.

Na verdade, a tão propalada reivindicação da “entrega”, da “superação diária”, do “desempenho para além das expectativas” coabita com um certo descarte da própria

¹⁹⁰ Para ilustrar o recente fascínio sobre o tema, veja-se o trabalho de Morton Deutsch que em 1958 analisou o panorama geral da literatura neste domínio e verificou que nas melhores revistas da psicologia social a palavra “confiança” não aparecia em nenhum índice. O autor constatou que o termo confiança era usado como referência ao tempo, carros, animais e relações humanas e que as definições existentes incluíam termos como confiança em si (*confidence*, no original – redundando em noções de confiança em si mesmo e na sua auto-estima) expectativa e previsibilidade.

organização (Morrison e Robinson, 1997), com um clima de suspeição em relação às chefias e às instituições (44% dos trabalhadores norte-americanos revelaram elevada desconfiança em relação à gestão - Gilbert e Tang, 1998). Para Tyler e Kramer (1996) verifica-se nitidamente um desencorajamento, nos mais diversos domínios, das relações duradouras e de longo prazo:

“ (...) no trabalho, o desenvolvimento de uma força de *trabalho contingente* desencoraja a lealdade nas organizações. Neste mundo turbulento, as pessoas não podem contar com a lealdade dos outros como base de reciprocidade. Não podem confiar nos outros. As esposas, por exemplo, não podem argumentar aos seus maridos que abandonaram a carreira para criar a sua família e esperar que esse esforço seja honrado, tal como os trabalhadores não podem lealmente suportar a sua organização ao longo dos anos e esperar que a mesma retribua com planos de reforma excepcionais” (pg. 3).

Há no quadro descrito um paradoxo de assinalável rigor: para serem competitivas, para tirarem o máximo rendimento da partilha, da colaboração e do mútuo ajustamento (Gabarro, 1990) as organizações precisam de desenvolver e fomentar relações de confiança entre os seus membros todavia, apenas estão dispostas a oferecer laços temporários, um casamento de duração circunstancial (Rego, 2002b)!

4.3.3.1. (In)Definição do conceito

O reconhecimento da mais valia que a confiança representa para as empresas, contrasta com a discórdia (e por vezes desânimo) reinante na comunidade científica no que se prende com o estudo e com a definição do próprio conceito – de resto, como tem sido apanágio de todos os constructos que são cobijados e categorizados por diferentes orientações teóricas.

No início dos anos 80, quando a investigação sobre o tema dava os seus primeiros passos, já Luhmann (1980) lamentava a leveza, imprecisão e confusão que assistia a definição do termo. Shapiro (1987) falava “(...) num *pot-pourri* de definições” (pg. 624). Acresce o notável número de estudiosos que chamam atenção para os perigos de circunscrever o fenómeno a um único nível de análise, a uma única dimensão ou a um determinado estatuto causal (Mayer *et al.*, 1995; Clark e Payne, 1997; Smith e Barclay, 1997; Rousseau *et al.*, 1998; Costa, 2000; Shockley *et al.*, 2000; Aryee *et al.*, 2002; Dirks e Parks, 2003). Kramer e Tyler (1996) no seu livro inteiramente dedicado ao tema

asseveraram que a confiança está simultaneamente relacionada com as disposições, percepções, decisões, comportamentos e relações entre colegas e a organização.

Não obstante as limitações acima descritas, a preocupação em ultrapassar esses obstáculos materializou-se no surgimento de um conjunto de investigações que, para além de captarem de um modo bastante satisfatório a essência e a dinâmica do fenómeno, forneceram propostas de definição do conceito consensuais e integradoras.

Um dos exemplos mais paradigmáticos é, em nosso entender, o caso de Mayer, Davis e Schoorman (1995). Num brilhante artigo onde traçam o retrato do estado da arte, definem a confiança como:

“a disposição de uma parte tornar-se vulnerável às acções de outra parte tendo como expectativa de que a outra parte desempenhará o seu papel e desenvolverá acções importantes para o primeiro independentemente do poder de controlar e ou monitorizar essa outra parte” (pg. 712).

O seu cariz extremamente agregador e integrador manifesta-se nos elementos chave que contempla: em primeiro lugar, a *disposição de nos tornarmos vulneráveis e dependentes das acções dos outros*. Este mesmo significado tem sido encontrado noutras definições. Por exemplo, Gambetta (1988) elegeu a vulnerabilidade como a pedra de toque da confiança; Doney, Cannon e Mullen (1998) falam da “disposição de dependermos uns dos outros”; Zand (1972) aduziu que o acto de confiar implica “aumentar a vulnerabilidade em relação a outros”; Rousseau *et al.*, (1998) denominou-a como a “intenção de aceitar vulnerabilidade”.

Em segundo lugar e inteiramente imbricada com a ideia de vulnerabilidade está a *disposição*¹⁹¹ *para correr riscos* (estar vulnerável implica a possível perda de alguma coisa importante). Para McAllister (1995) a confiança é acima de tudo uma decisão que nos permite correr riscos por agirmos com base nas palavras, acções e decisões dos outros. De resto, se recuarmos no tempo e centrarmos a nossa atenção no aduzido por Kee e Knox (1970) verificamos que eles afiançaram que o risco envolvido é um elemento central da equação da confiança. De igual modo, Johnson-George e Swap

¹⁹¹ Confiar não é correr riscos *per se*, mas antes a disposição para correr riscos (Mayer, Davis e Schoorman, 1995).

(1982) adiantaram que “a vontade para correr riscos é talvez a única característica comum a todas as situações que envolvam a confiança” (pg. 1306).

Finalmente, destaque para a noção de *expectativas*. Por exemplo, Cummings e Bromiley (1996) e Lewicki e Bunker (1996) propõem que a confiança envolve ter expectativas positivas relativamente a alguém, e para Elangovan e Shapiro (1998) a confiança é um conjunto de expectativas optimistas em relação aos outros. Segundo Lewicki e Bunker (1996), estas expectativas vão para além das características e intenções das pessoas, incluindo também considerações acerca da situação e dos riscos associados com a possibilidade de vir a agir de acordo com as mesmas expectativas. De um modo geral, as expectativas positivas associadas à confiança são baseadas na ideia de que os outros agirão em benefício, ou pelo menos não em detrimento, da pessoa em quem se confia (Rotter, 1967; Gambetta, 1988; Robinson *et al.*, 1996). A este nível, destaque para a proposta de Cummings e Bromiley (1996) para quem a confiança assenta nos seguintes vectores: *esforço de boa-fé* – assente na crença de que a organização fará esforços de boa-fé para se comportar de acordo com o que é esperado; *honestidade na troca* – baseado crença de que a organização será honesta nas negociações; e *oportunismo limitado* – crença de que a outra organização não tirará vantagem excessiva quando a oportunidade aparece.

O exposto ajuda-nos a compreender com maior facilidade a natureza simultaneamente *prospectiva* e *retrospectiva* da confiança (Dirks e Parks, 2003) ou seja, é *prospectiva* porque envolve a estimação dum comportamento futuro e é *retrospectiva* porque, regra geral, pressupõe a interpretação e os julgamentos das acções passadas.

O amadurecimento teórico de que, paulatinamente, tem sido alvo e a sua conceptualização enquanto constructo plurideterminado, multidimensional e interactivo leva-nos por duas direcções distintas. A primeira diz respeito aos *tipos* de confiança (Dirks e Parks, 2003) e propõem-se explorar e descortinar as dimensões que a confiança comprime. Na essência, podemos identificar três tipos/dimensões de confiança: a *cognitiva*, a *afectiva* e a *comportamental* (Kasperson *et al.*, 1992; Cummings e Bromiley, 1996; Mishra, 1996; Clark e Payne, 1997).

A dimensão *cognitiva* reflecte os argumentos “racionais” disponíveis que servem de alicerces à decisão de confiar. McAllister (1995), com um toque de ironia, refere que estes alicerces se situam algures entre o total conhecimento e a total ignorância. Quer isto dizer que uma vez que o total conhecimento anula a necessidade de confiar e que a total ignorância não confere as bases necessárias para efectuar tal assumpção, resta o conhecimento disponível – um conjunto de “boas razões” que servem de plataforma a partir da qual os indivíduos fazem inferências de confiança e boa-fé. A dimensão *afectiva*, diz respeito à ligação emocional, aos sentimentos existente entre as pessoas envolvidas na relação. Finalmente, a *comportamental* entende a confiança como um comportamento de risco (McAllister, 1995) ou a disposição para assumir esse comportamento (Mayer *et al.*, 1995).

A segunda direcção esforça-se por identificar os *referentes* da confiança (Dirks e Parks, 2003), isto é, os mais diversos alvos com quem os indivíduos podem estabelecer e desenvolver relações de confiança (confiar em quem?). A este nível, embora consideremos que há um largo caminho a percorrer já que acreditamos que em contexto de trabalho a mesma pessoa pode desenvolver diferentes tipos e relações de confiança com diferentes pessoas e entidades, baseando-se em processos de desenvolvimento distintos e originando distintas consequências, são visíveis na literatura dois referentes centrais de confiança: a *confiança organizacional* e a *confiança interpessoal* (Tyler e Kramer, 1996; Costa, 2000).

4.3.3.2. Confiança organizacional vs Confiança interpessoal

Apesar de anteciparmos algumas dificuldades em balizar e definir de um modo estanque (tanto em termos teóricos como operacionais) as fronteiras da confiança interpessoal e da confiança organizacional, a literatura distingue-as do seguinte modo:

4.3.3.2.1. Confiança organizacional

De um modo genérico, podemos afirmar que a confiança organizacional refere-se à confiança depositada num agente impessoal. Orienta-se para a relação estabelecida com o sistema formal baseando-se nas leis, nos regulamentos, nas políticas e nas práticas institucionais que sustentam a organização como um todo. São estes mecanismos que balizam e criam uma plataforma de entendimento e padrões de comportamento que se generalizam a todos os actores e se aplicam a todas as transacções que ocorrem na

organização (Zucker, 1986; Reen e Levine, 1991; Cummings e Bromiley, 1996; Tyler e Kramer, 1996).

Pese embora a conceptualização teórica frise o carácter generalista, impessoal, anónimo e despersonalizado da confiança organizacional, diversos estudos (Cassel, 1993; Drory, 1993; Creed e Miles, 1996; Cummings e Bromiley, 1996; Ferris *et al.*, 1996; Dirks e Ferrin, 2002; Pereira, Morais e Miranda, 2003) têm mostrado que se pretendermos “dar vida” e atribuir um rosto à confiança organizacional ele materializa-se na imagem dos seus líderes¹⁹². Essa ideia foi tenazmente defendida por Creed e Miles (1996) para quem a confiança nas organizações começa e acaba com as atitudes e comportamentos dos seus líderes e gestores. Os autores justificam do seguinte modo o aduzido: são os gestores quem iniciam a grande maioria das interações e trocas com os demais níveis da organização – podendo a confiança ou a desconfiança inferida das suas acções e ser reciprocada; são os gestores os principais responsáveis pelo desenho e implementação dos sistemas de controlo e recompensas entre departamentos ou a organização como um todo; são os gestores que controlam o monopólio da circulação da informação relevante, tal como a oportunidade de a divulgar (ou não) aos outros níveis ou unidades organizacionais. Finalmente, os gestores acabam por ser os principais responsáveis por toda a organização já que cabe-lhes a função de combinar e ajustar de um modo harmonioso e eficaz a estratégia, a estrutura e os mecanismos internos atingindo a totalidade da lógica operativa, afectação de recursos e funcionamento da organização.

De igual modo Ferris *et al.*, (1996), no trilha do que Drory (1993) já havia esgrimido acerca do conceito de clima político, afirmaram que os supervisores serão sempre os principais responsáveis pelo tipo de política que se faz nas organizações. Também Pereira, Morais e Miranda (2003) comprovaram empiricamente através dum diagnóstico organizacional efectuado a uma empresa de metalomecânica que as dimensões da confiança organizacional eram personificadas nos líderes de topo. Esses resultados tornaram-se tanto mais evidentes aquando da realização de *focus* grupos. De acordo

¹⁹² De resto, verifica-se uma tendência generalizada (e, em nosso entender, exagerada), tanto em termos empresariais como em termos académicos, para atribuir à acção dos líderes a razão da maioria dos acontecimentos organizacionais. Ao referir-se a esta hiperbolização do fenómeno Pfeffer (1977), em jeito de crítica, assegurou que compreenderíamos com mais seriedade e proficuidade a dinâmica e as ocorrências organizacionais se as pessoas tivessem em linha de conta que o fracasso ou o sucesso de uma organização não depende unicamente da acção do líder, até porque existem imensos constrangimentos de natureza extra-organizacional que não estão ao seu alcance.

com os trabalhadores, a raiz do défice de confiança na organização orientava-se sempre para as chefias de topo vistas mais como adversários do que parceiros; agentes que não protegiam; agentes que exploravam a vulnerabilidade dos trabalhadores e de quem não se podia esperar reciprocidade.

A par e passo da exaltação da figura dos líderes e gestores organizacionais e do papel central que ocupam na edificação da confiança na organização, Creed e Miles (1996) sublinham igualmente, o cariz imbricado e interactivo que existe entre as estruturas organizacionais, as filosofias de gestão e as relações de confiança. No revisitamento que enveredaram pelo caleidoscópio das principais filosofias de gestão e estruturas organizacionais que ao longo dos tempos marcaram a história das organizações, os investigadores mostraram que diferentes filosofias e estruturas encerram por si só requisitos específicos e idiossincráticos de confiança. Por exemplo, é líquido que nas estruturas organizacionais vigentes nos finais do século XIX (que os autores denominaram de estrutura *agencial*) a confiança tinha muito pouco impacto nos mecanismos operativos de gestão porque a filosofia vigente (que os autores denominaram de filosofia *tradicional*) acentuava a restrição das competências dos empregados. Já no caso da contemporânea estrutura em *rede* e respectiva filosofia do *investimento humano* (aposta no desenvolvimento e formação profissional dos colaboradores com o fito de aumentar as competências técnicas, capacidades de decisão e de auto-gestão), a confiança é um factor extremamente importante na medida em que permite gerar elevada adaptabilidade, flexibilidade e facilita a resposta rápida a novas e inusitadas situações (Creed e Miles, 1996; Whitener *et al.*, 1998).

Idêntico exercício foi levado a cabo por Kipnis (1996). Em “Trust and Technology” mostra, através do modelo do desenvolvimento tecnológico de William Faunce (artesanal; mecanização; automação), que diferentes estágios tecnológicos colocam aos líderes organizacionais desafios únicos e específicos de confiança. A adendar às variáveis referidas anteriormente Whitener *et al.*, (1998) destacou igualmente a importância da cultura organizacional, propondo que as organizações cuja cultura seja inclusiva, mostre preocupação pelos seus activos, fomente o exercício da comunicação aberta, goste de assumir riscos e delegar responsabilidades é, à partida, uma organização que valoriza, encoraja e “recompensa” as relações de confiança. De igual modo, embora

en passant, Mayer *et al.*, (1995) gizou que o clima político pode determinar o grau de confiança que os indivíduos entregam à organização.

Do exposto concluiu-se que embora a presença da confiança seja um requisito importante em todas as organizações o seu peso varia em função das grandes variáveis macro-organizacionais como é o caso da estratégia, da estrutura, da tecnologia, da cultura e das filosofias de gestão.

4.3.3.2.2. Confiança interpessoal

A *confiança interpessoal* diz respeito à confiança entre pessoas, opera nas relações estabelecidas entre os membros da organização e é baseada em percepções pessoais ou de grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos (Rotter, 1967; Zand, 1972; McAllister, 1995). Desenvolve-se pela repetição e pela qualidade das interações e, acima de tudo, baseia-se na proximidade e interdependência existente entre os indivíduos (Costa, 2000).

O avultado volume investigacional que este tema suscitou sugere que condições e variáveis de natureza diferente são propiciadoras e responsáveis pela emergência e desenvolvimento da confiança interpessoal, tendo um peso determinante as que se orientam para a identificação das *características individuais* (da pessoa que confia ou vai confiar), das *características dos outros* (da pessoa em quem se confia ou vai confiar) e das *idiossincrasias da situação* (Rotter, 1967; Mayer *et al.*, 1995; McAllister, 1995; Mishra, 1996; Whitener *et al.*, 1998).

4.3.3.2.2.1. A pessoa que confia: *disposição para a confiança*

Em termos das *características individuais* da pessoa que confia, a esmagadora maioria das investigações tem centrado a sua atenção no que apelidaram de *propensão individual para a confiança* (Rotter, 1967; Mayer *et al.*, 1995) – o princípio aqui subjacente é que as pessoas diferem na sua inerente propensão para confiar, facto que nos ajuda a perceber com maior acuidade porque razão algumas pessoas depositam uma contínua e repetida “confiança cega” em pessoas e situações que, à partida, a maioria das pessoas desconfiaria ou então, auxilia-nos a explicar o paradoxo dos elevados níveis de confiança nos primeiros momentos de interação interpessoal (Mcknight, Cummings e Chervany, 1998). Embora na génese este factor seja perspectivado como um elemento

disposicional, personalístico (Rotter, 1967), que afecta a probabilidade individual para confiar, não podemos relegar o papel que as experiências passadas, o *background* cultural, social e económico aqui exercem (Hofstede, 1980; Fichman, 2003; Huff e Kelley, 2003). De acordo com Rotter (1967), a propensão para a confiança está imbuída num processo de aprendizagem social no qual a confiança é aprendida e reforçada no processo de socialização.

Whitener *et al.*, (1998), ao efectuarem uma análise à confiança interpessoal desenvolvida entre as chefias¹⁹³ e o seu grupo directo de trabalho, aduziram que quanto maior for a propensão do líder para confiar, maior será a sua expectativa face à possibilidade dos colaboradores virem a ser recíprocos e maior será possibilidade dos primeiro encetar e manifestar comportamentos de confiança.

Não obstante uma compreensão integrada do fenómeno envolva e suporte a inclusão desta variável ela é, por si, insuficiente para explicar a dinâmica da confiança entre indivíduos, até porque, conforme adiantado por Mayer *et al.*, (1995), a mesma pessoa vivifica índices de confiança distintos em relação a pessoas diferentes¹⁹⁴. Para além disso Kramer (1994: 222) aventou que esta variável é “acontextual”, anulando à partida o acesso à informação que serve de fundamentos para as dimensões afectivas, cognitivas e comportamentais da confiança.

4.3.3.2.2.1.1. “Ser de confiança”¹⁹⁵: características, atributos, comportamentos

Para compreendermos com acuidade as relações de confiança que os indivíduos estabelecem entre si é, igualmente, determinante percebermos o que é que a noção “ser de confiança” encerra isto é, afinal quais são os atributos que fazem com que sejamos mais ou menos confiáveis aos olhos dos outros? A este nível a produção científica tem sido assaz profícua e assaz dispersa (de resto como podemos verificar pela leitura do

¹⁹³ Tal como observamos aquando da discussão da confiança organizacional, verifica-se novamente que ao nível da confiança interpessoal as chefias/gestores/líderes são, não raras vezes, o alvo privilegiado de uma panóplia de estudos (McAllister, 1995; Mishra, 1996; Clark e Payne, 1997; Whitener *et al.*, 1998).

¹⁹⁴ Embora suponhamos que outras variáveis relativas à pessoa que vai confiar interfiram no processo, a literatura tem sido muito esquivada e contraditória nas suas aferições pelo que optámos por referir apenas aquela que granjeia total consenso na academia.

¹⁹⁵ *Trustworthiness*, no original. Este conceito enfatiza as questões que tornam as pessoas merecedoras de confiança.

quadro 31) porém, existe relativa unanimidade de que por detrás deste “rótulo” estão sempre as características, as qualidades, os atributos e as acções individuais.

Quadro 31. Atributos, características e comportamentos das pessoas que induzem confiança: literatura ilustrativa.

CARACTERÍSTICAS DOS OUTROS	LITERATURA ILUSTRATIVA
Perícia, motivação para mentir, enganar.	Hovland, Janis e Kelley (1953)
Perícia fonte de informação credível, dinamismo, atracção pessoal, reputação pessoal.	Giffin (1967)
Competência, motivos.	Kee e Knox (1970)
Benevolência, honestidade.	Larzelere e Houston (1980)
Competência, integridade.	Lieberman (1981)
Disponibilidade, competência, consistência, discrição, justiça, integridade, lealdade, abertura, receptividade, cumprimento das promessas.	Butler (1991)
Habilidade, congruência de valores.	Sitkin e Roth (1993)
Habilidade, benevolência, integridade.	Mayes <i>et al.</i> , (1995)
Competência, abertura, preocupação, consistência.	Mishra (1995)
Integridade, competência, lealdade, abertura, consistência comportamental, respeito.	Clark e Payne (1997)
Consistência, integridade, partilha, e delegação, comunicar eficazmente, preocupação com os outros,	Whitener <i>et al.</i> , (1998)

Por se tratar de uma área de trabalho que carece de alguma parcimónia, optámos – recorrendo às investigações mais proeminentes (Mishra, 1996; Clark e Payne, 1997; Whitener *et al.*, 1998; Coyle-Shapiro, 2002; Hardin, 2002; Ammeter *et al.*, 2004a e b; Hall *et al.*, 2004; Mayer e Norman, 2004; Becerra e Gupta, 2005; Gill, Boies, Finegan, McNally, 2005; Kickul, Gundry e Posig, 2005; Szulanski, Cappetta e Jensen, 2005) – por afunilar a análise e focar as características realçadas pelos estudos que abordam especificamente o fenómeno da confiança no líder/gestor em contexto organizacional. A interrogação que, neste ponto de debate, norteou a nossa revisão da literatura foi: afinal, sob que pilares assenta o nível de confiabilidade dos líderes nas organizações?

Para respondermos a esta questão, os trabalhos de Mishra (1996) e de Clark e Paynes (1997) apresentaram-se, em nosso entender, suficientemente agregadores, inclusivos e representativos do aduzido na literatura. Quer isto dizer que para além de serem extremamente integrativos, têm a particularidade de, em termos empíricos, nos oferecerem a visão dos líderes/gestores (Mishra, 1996) – neste caso foram os próprios gestores que indicaram as principais características que faziam deles (aos olhos dos colaboradores) pessoas de confiança; e a visão dos colaboradores (Clark e Paynes,

1997) – neste caso foram os colaboradores que indicaram as principais características que faziam das chefias pessoas de confiança.

Das 33 entrevistas conduzidas a gestores de diferentes empresas norte-americanas (incluindo as empresas mais salientes, como foi o caso da Chrysler, Ford e da GM) e pertencentes a distintos níveis organizacionais destaca-se o facto de todos eles terem eleito a confiança como um dos factores críticos que afecta determinantemente o funcionamento e o desempenho das indústrias a que pertencem. Para que consigam construir patamares sólidos de confiança é fundamental que os líderes se apresentem e que sejam percebidos como sendo *competentes, abertos, consistentes e preocupados* (Mishra, 1996).

Por outro lado, na versão dos colaboradores, Clark e Payne (1997) concluíram que a *competência, a abertura, a consistência, o respeito, a integridade e a lealdade* são variáveis sumamente consideradas como fulcrais para induzir e despoletar relações de confiança (quadro 32).

Quadro 32. Atributos, características, comportamentos do líder de confiança, construído a partir de Mishra (1996) e Clark e Payne (1997).

DIMENSÕES	EXPLICAÇÃO
Competência	Conhecimentos, competências e perícias técnicas e interpessoais requeridas para efectuar as suas tarefas e tomar decisões.
Abertura	Disponibilidade e vontade para partilhar ideias e informação relevante em tempo útil.
Consistência comportamental	Comportamentos que reflectam coerência entre o que se diz e o que se faz.
Respeito	Mostrar respeito pelas ideias, contributos, preocupações, necessidades dos colaboradores.
Integridade	Sinceridade, honestidade, reduzido oportunismo, cumprimento de promessas.
Preocupação/Lealdade ¹⁹⁶	Associado às “boas” intenções e aos “bons” motivos, isto é, de que vai agir tendo por base lógica integrativa, de que não vai tirar vantagem dos colaboradores, de que não vai manifestar comportamentos oportunistas.

Se compararmos as duas tipologias, verificamos que não existem grandes discrepâncias entre elas. Líderes e subordinados têm uma leitura muito próxima do mesmo fenómeno.

¹⁹⁶ Embora tenham nomenclaturas diferentes, optámos por juntar estas duas variáveis já que a explicação providenciada pelos investigadores é rigorosamente a mesma.

De resto, a competência¹⁹⁷, a abertura e a consistência comportamental são vistas pelas duas partes como elementos capitais, sendo que os subordinados optam por atribuir um maior enfoque a questões de natureza ética e moral (Becker, 1998) como é o caso da integridade e da lealdade. Destaque-se que Mishra (1996), embora não tenha especificado abertamente, ao descrever o que entende por *abertura* acaba por nos remeter para a importância dessas duas dimensões. Para ilustrar o aduzido nada mais esclarecedor do que transcrever um extracto de uma entrevista efectuada a um gestor:

“Se eles não acreditarem naquilo que eu lhes estou a dizer, se eles pensarem que é tudo um monte de mentiras, não posso esperar que eles saiam dali e vão trabalhar arduamente ou de um modo diferente. Eles não serão receptivos à mudança a menos que eles percebam e acreditem que as coisas que tu estás a dizer são verdade” (pg. 267).

Concluindo, podemos afirmar que o nível de confiabilidade dos líderes em contexto organizacional assenta, essencialmente, em considerações efectuadas à volta de três¹⁹⁸ grandes pilares: o *carácter* – considerado a medida em que são vistos como íntegros, honestos, consequentes, leais; a *competência* – considerada a extensão pela qual são vistos como capazes e têm os conhecimentos, as competências e as perícias para realizar eficazmente as suas tarefas e actividades; *as intenções e os motivos* – que reflectem o sentido de justiça subjacente às acções de confiar¹⁹⁹ (Smith e Barclay, 1997; Costa, 2000; Dirks, 2000; Freire, 2007).

É a partir destas inferências que o nível de confiabilidade é estabelecido porém, não nos podemos esquecer que estamos a falar de um fenómeno de natureza perceptiva, o que levanta a possibilidade dos líderes habilmente políticos poderem controlar as impressões e a percepção que os subordinados têm deles – ainda mais quando sabemos

¹⁹⁷ Freire (2007) em “Confiança: determinantes e implicações em equipas de I&D” mostram que a dimensão da competência orienta-se para a confiança que tem por base a reputação profissional, isto é, tem por base um processo cognitivo no qual as informações do passado se transferem para as percepções de confiança.

¹⁹⁸ Ammeter *et al.*, (2004a e b) optam por reduzir o nível de confiabilidade a dois pilares: a *competência* e *valores e motivos* no entanto, pensamos que a perspectiva de Smith e Barclay é mais discriminatória.

¹⁹⁹ Gostaríamos de acentuar que os resultados postos em evidência vão, uma vez mais, muito ao encontro daquilo que a academia, empresários, colaboradores e a opinião pública em geral caracteriza de estilo de liderança carismático e/ou transformacional. De House (1977) a Bass (1985 e 1999), passando por Bennis e Nanus (1985) e Conger e Kanungo (1988 e 1998) (entre outros), em todos eles podemos encontrar alusões aos atributos, características, acções... acima identificadas, exercendo impactos positivos determinantes nos níveis de confiança que os colaboradores depositam no líder e na própria organização. De resto, Mishra (1996) ao explicar as dimensões da confiança fundamentou teoricamente toda a sua exposição em autores e investigações que se inscrevem dentro desta corrente de liderança.

que a confiança é uma peça chave da dinâmica e da eficácia interpessoal e organizacional e quando sabemos que os líderes estão inseridos em contextos instáveis onde os constrangimentos são “mais que muitos” e os eventos assustadoramente inusitados.

4.3.3.2.2.1.2. “Ser de confiança”: táticas e comportamentos políticos de liderança

Se, como ficou provado, o líder (e suas qualidades, comportamentos...) enquanto indutor/preditor de confiança é um dos alvos mais disputados pelos estudiosos que se dedicam a esmiuçar a confiança em contexto de trabalho porém, quando pretendemos escutar o que é que a literatura nos tem a dizer acerca do impacto que as táticas e os comportamentos políticos manifestados pelos líderes exercem na confiança que os colaboradores nutrem pela organização recebemos um surpreendente silêncio ensurdecedor.

Dizemos surpreendente e ensurdecedor destacando duas ordens de razões. Por um lado, porque é inevitável não vermos que as organizações respiram poder e política; que uma parte importante das decisões que aí ocorrem espelham, acima de tudo, o poder relativo, a influência, a actividade política exercida por alguns indivíduos e grupos de interesse; que a pulverização das relações baseadas na autoridade na hierarquia abriram um largo caminho ao exercício da influência; que os processos políticos se cruzam, irremediavelmente, com o fenómeno da liderança (House, 1995).

Mas também, porque sabemos que se não obtiverem a confiança dos seus activos, os líderes e a organização ficarão sempre àquem das expectativas, nunca conseguirão obter contributos dos seus subordinados que vão para além das meras obrigações formais e dos termos contratuais²⁰⁰. Lewicki e Bunker (1996) descrevem do seguinte modo a centralidade da confiança no trabalho em rede conduzido pelos líderes organizacionais (de resto, conforme já foi amplamente asseverado ao longo deste quadro teórico, uma das actividades centrais dos líderes políticos):

²⁰⁰ Uma quantidade significativa de estudos tem procurado avaliar de um modo mais particular as implicações/consequências da confiança (e da desconfiança) para os líderes e para a organização. A título de exemplo, a confiança no líder afecta as percepções de justiça organizacional; a manifestação de comportamentos pro-sociais e de cidadania organizacional; apoio conferido às autoridades; a manifestação de comportamentos retaliatórios, entre outros (Ammeter *et al.*, 2004 a e b).

“o valor central do trabalho em rede, e o mais problemático para os gestores ocidentais é a confiança (...) Elevados níveis de confiança reduzem os custos de transacção (...) A confiança reduz a incerteza acerca do futuro e a necessidade de continuamente efectuarmos previsões acerca da possibilidade da existência de comportamentos oportunistas entre os participantes. A confiança suaviza e lubrifica o funcionamento da organização ao eliminar a fricção e ao minimizar a necessidade de estruturas burocráticas que especificam o comportamento dos participantes que não confiam uns nos outros. Mas a confiança não surge naturalmente. Ela tem de ser cuidadosamente estruturada e gerida” (pg. 115).

Desta feita, e dada a preponderância que a confiança ocupa no comportamento organizacional – condição *sine qua non* do sucesso de quase todas as práticas organizacionais – podemos concluir das palavras proferidas por Lewicki e Bunker (1996) que o acautelamento desta variável deve ser um imperativo das práticas de gestão logo, os gestores/líderes (os rostos da organização) devem ter a preocupação, a capacidade e habilidade para *gerar e gerir* a confiança. Note-se que este esforço deve ser constante já que a confiança tem um carácter dinâmico e contingente, requerendo, por isso, uma aprendizagem e reforço permanentes para poder levar a organização e os indivíduos a bom porto (Mayer *et al.*, 1995).

Ammeter *et al.*, (2004a), ao longo duma excelente reflexão teórica, providenciaram algumas pistas e ilações importantes acerca do modo como os líderes – através dos seus atributos, competências e comportamentos políticos – podem (e devem) despontar e fortificar a confiança neles e na organização. Para este grupo de investigadores, a academia conseguirá alcançar um patamar acrescido de compreensão acerca do fenómeno da confiança (e do próprio comportamento organizacional) se for capaz de encetar um modelo de análise que cruze essa variável com o fenómeno da influência e da política. Entendem que sendo as organizações locais onde cada vez mais a grande maioria do trabalho diário é dinamizado pelos relacionamentos interpessoais e sendo líquido que, por força das contingências (por exemplo, recursos escassos), as chefias são obrigadas a tomar de decisões e a fazer escolhas que nem sempre retratam os interesses de todos – podendo produzir abalos na confiança (“este não é um dos nossos”), a eficácia da liderança passará, em larga escala, pela posse de *habilidade política* (Ferris *et al.*, 2000) e pela *escolha estratégica* de determinadas *táticas e comportamentos políticos de influência*, senão vejamos:

A *habilidade política*, já largamente discutida neste quadro teórico, porque os líderes detentores desta capacidade para além de saberem como se devem comportar em situações sociais – seleccionando e ajustando as tácticas e os comportamentos políticos mais apropriados – sabem exactamente como fazê-lo, procurando parecer o mais sincero possível de modo a manipular e eliminar possíveis focos de resistência que possam surgir às tentativas de influência (Ammeter *et al.*, 2002). Quer isto dizer que se, de um modo genérico, a habilidade política mune o líder da flexibilidade, agilidade e a adaptabilidade necessárias para sobreviver nas águas agitadas das organizações actuais, confere-lhe a particular aptidão, visão, “faro” e astúcia para escolher e adequar as tácticas e os comportamentos políticos de influência que melhor se ajustam às singularidades da audiência e da situação (Ammeter *et al.*, 2004 a e b; Hall *et al.*, 2004). Isto é tanto mais importante se tivermos em conta que pela natureza e elementos que a acção política enforma, esta seja, *à priori*, apontada como uma actividade negativa e assim, olhada com grande apreensão e desconfiança.

A *escolha estratégica de tácticas e dos comportamentos políticos de influência* porque não restam dúvidas, aliás como ficou patente da extensa revisão da literatura que efectuamos acerca do tema, que uma parte muito significativa das práticas políticas levadas a cabo pelos líderes é precedida de um planeamento estratégico e direccionada para objectivos pré-estabelecidos (Goffman, 1959; Mayes e Allen, 1977; Tedeshi e Melburg, 1984; Vredenberg e Maurer, 1984; Zanzi *et al.*, 1991; Aryee *et al.*, 1993; Appelbaum e Hughes, 1998; Valle e Perrewé, 2000); e de que essas práticas produzem impactos e efeitos diferenciados nas atitudes e nos comportamentos dos alvos (Yukl e Tracey, 1992; Yukl, 1998 e 2006), cabendo ao líder saber adequar e aplicar as tácticas e comportamentos políticos que considera produzirem maior confiança nele e na organização.

Pese embora a ausência de trabalhos empíricos que testem, especificamente, o impacto das tácticas e comportamentos políticos na confiança, Ammeter *et al.*, (2004a), na esteira das conclusões produzidas por Yukl e colaboradores (1998 e 2006); Kacmar e Ferris, (1991); Kacmar *et al.*, (1999); Ferris *et al.*, (2003a); adiantaram a possibilidade de as tácticas *racional e suaves* (persuasão racional, a consulta, a colaboração, os apelos inspiracionais, a graxa/lisonja, o *appraising* e os apelos pessoais – quadro 16) terem um impacto mais positivo (no sentido em que estabelecem uma correlação mais positiva) na

confiança que os subordinados nutrem pela organização do que as tácticas *duras* (troca, pressão, coligações e legitimação).

A explicação é simples: por um lado, porque as primeiras, ao contrário das segundas, são tácticas e comportamentos social e organizacionalmente muito mais aceitáveis, no sentido em que são, regra geral, mais consistentes com as normas sociais prevalentes no contexto organizacional. Isto é, são mais toleradas, previstas e até encorajadas pela organização e pelos seus membros (Farrel e Peterson, 1982; Vredenburg e Maurer, 1984; Zanzi e O'Neill, 2001), comportando um elevado índice de desejabilidade social (Yukl, 1998 e 2006).

Por outro lado, porque sendo a confiança uma “comodidade” tão valiosa e ao mesmo tempo, imensamente, melindrosa e perecível pensamos que “casa” melhor com comportamentos políticos menos agressivos e intrusivos. Dito de outro modo, se as pessoas têm uma quase “predisposição” para desconfiar dos políticos e dos seus comportamentos é factível que quanto mais eles forem “aparentemente” politicamente isentos, desinteressados e eufemisticamente “embrulhados”, maiores possibilidades terão de ser interpretados como actos de boa-fé, tornando-se fiéis depositários da confiança dos colaboradores. Outrossim, a literatura que aborda os processos de liderança em contexto organizacional está pejada de exemplos empíricos que mostram que os líderes que optam por actuar com base na *consideração* (em oposição à *estruturação*) conseguem exercer impactos verdadeiramente surpreendentes nas atitudes do grupo de trabalho e no seu desempenho (Bass, 1990; Gardner e Cleveland, 1998).

De resto, um modo que consideramos extremamente frutuoso para compreendermos o aduzido, reside na observação dos efeitos e “feitos” que líderes com comportamentos carismáticos e transformacionais (grande parte dessas acções estão incluídas nas tipologias que etiquetam as tácticas e comportamentos políticos suaves) conseguem granjear para si e para a organização. A profusão de estudos sobre eles incidentes apontam-nos que no meio da imprevisibilidade e do caos organizacional estes líderes ao desenvolverem um contexto inspirador e ao projectarem um futuro visionário, conseguem devolver aos seus colaboradores a esperança e a confiança numa organização e num amanhã melhor (House, 1977; Conger e Kanungo, 1988 e 1998; Leary, 1989; Podsakoff *et al.*, 1990; Bass, 1998). Aliás, os artigos de House (1995)

House e Aditya (1997) e Gardner e Avolio (1998) são absolutamente reveladores de que os líderes carismáticos/transformacionais são uma das fórmulas e um dos exemplos mais perfeitos de liderança política eficaz.

Em função do exposto propomos como hipótese de trabalho:

Hipótese de trabalho

- As táticas e comportamentos políticos suaves (em contraposição às táticas e comportamentos duros) dos líderes têm um impacto mais positivo (estabelecem uma correlação mais positiva) na confiança organizacional dos colaboradores.

Pese embora a extrema relevância das variáveis discutidas e apontadas como responsáveis pela emergência da confiança, não podemos dar por encerrada a presente discussão sem antes fazer quatro chamadas de atenção que são, igualmente, um convite à reflexão sobre a temática.

A primeira, orienta-se no sentido do repto lançado por Kramer (1994) quando afirmou que a confiança não é um fenómeno desapaosado de contexto, algo que ocorre no vazio. Muito pelo contrário, sabemos pelo cem número de investigações efectuadas no âmbito do comportamento organizacional que os fenómenos que aí ocorrem devem ser enquadrados e analisados em função de um *particular contexto situacional* – a confiança não é excepção.

Mayer *et al.*, (1995) defendeu que mesmo quando o nível de confiança é constante (determinado pela *propensão para confiar* e pela análise da habilidade, táticas e comportamentos do outro) há factores ligados às idiossincrasias do contexto que podem influenciar a decisão de confiar e que podem determinar a ocorrência de consequências positivas ou negativas. A este nível, diversos estudiosos têm procurado definir, avaliar e “antecipar” os eventuais parâmetros do chamado *risco situacional* (Kee e Knox, 1970; Zand, 1972; Morris e Moberg, 1994; Mayer *et al.*, 1995; Lewicki e Bunker, 1996). Pela súpula integrativa que fornecem optámos por destacar o aduzido por Morris e Moberg (1994) que descrevem as várias condições com potencial para aumentar a vulnerabilidade e incerteza em situações de confiança, são elas:

- a) *A dependência funcional* orienta-se para a avaliação da medida em que o desempenho de um trabalhador está dependente das contribuições directas e indirectas de outro(s) trabalhador(es). Apesar de a organização estar munida de mecanismos, esquemas de trabalho, procedimentos padrão, passíveis de assegurar e garantir determinado tipo interações e comportamentos, eles não são suficientes para eliminar a incerteza relacionada com a realização de tarefas, e muito menos com as grandes indeterminações inerentes ao carácter, motivos e intenções associadas ao comportamento entre trabalhadores socialmente dependentes, pelo que os próprios têm que se tornar vulneráveis e lidar pessoalmente com essa incerteza (Costa, 2000).
- b) *As características do trabalho*, nomeadamente a ambiguidade das tarefas e a difícil observação de alguns comportamentos na realização das mesmas. Quando nem a organização nem colegas podem providenciar especificações, procedimentos operativos, ou definir expectativas acerca das acções e dos recursos necessários para a realização de tarefas; quando a realização de tarefas envolve um distanciamento social e geográfico entre indivíduos, a confiança torna-se um elemento de suma importância, sobretudo no que diz respeito à competência e responsabilidade das pessoas em quem depositamos confiança.
- c) *Os sistemas de controlo* existentes na organização podem servir para regular as relações de trabalho entre os indivíduos. Os sistemas formais, como regras, procedimentos, descrições de funções e operações servem para preservar a confiança entre indivíduos e organização, nomeadamente através das expectativas e papéis formais. Contrariamente, os sistemas de controlo informais – dependentes de regulamentos e procedimentos menos oficiais – servem-se, basicamente, da influência social para regular as actividades de trabalho, podendo criar (ou não) um contexto no qual surgem impedimentos informais para a realização de comportamentos impróprios.

A segunda, a confiança é um constructo dinâmico (Costa, 2003). A confiança muda e desenvolve-se ao longo do tempo (constroi-se, declina e renova-se). Lewicki e Bunker (1996) apresentaram um estudo no qual a confiança é analisada como algo em transformação, ou seja, que se altera se uma relação se desenvolve plenamente até à maturação. O movimento verifica-se, segundo os autores, da confiança baseada no cálculo para uma confiança baseada no conhecimento e, por último, na identificação.

Estas noções servem para compreender melhor a dimensionalidade da problemática e servem para enfatizar a importância da confiança entre a organização e os seus colaboradores, pela sua duração, sendo de presumir que as relações se estabelecem e se desenvolvem até atingir a maturidade. Todavia, nem todas as relações se desenvolvem por completo. Como resultado, a confiança pode não passar do primeiro estágio para o segundo. Segundo Lewicki e Bunker (1996), os diferentes tipos de confiança, designadamente, a confiança baseada no cálculo, conhecimento e identificação, estão ligados numa interacção sequencial na qual alcançar um nível de confiança significa a possibilidade de atingir o nível seguinte. Este modelo de estádios transaccionais de relações de confiança cria a necessária base de trabalho para especificar como a confiança declina e como pode ser reparada.

Bhattacharya, Devinney e Pillutla (1998) propõem um modelo racionalista de análise da confiança interpessoal, tendo sobretudo em atenção as noções de confiança como algo previsível e como algo que desencadeia resultados positivos. Contudo, apesar do modelo se ter baseado em noções matemáticas e estatísticas, tal não implica que a confiança seja encarada como um conjunto de “julgamentos de probabilidade calculada” por parte dos indivíduos (Tyler e Degoe, 1996).

Vários investigadores, optaram pela abordagem da intencionalidade e analisaram a ligação entre intenções ou sentimentos de confiança (Deutsch, 1960; Giffin, 1967). A confiança pressupõe, segundo esta perspectiva, um processo de intencionalidade no qual a sua formação é influenciada pela percepção de uma parte das intenções da outra parte (Deutsch, 1975). Mayer, Davis e Schoorman (1995) usaram o termo capacidade para descrever as competências, qualificações e características que permitem a alguém influenciar através de um domínio específico. E assim se determina a confiança com base em atributos da competência individual. Finalmente, a confiança pode desenvolver-se através de um processo de transferência, no qual quem confia transfere confiança de uma entidade conhecida para outra desconhecida. A confiança é transferida de uma “fonte segura” para outro indivíduo ou grupo do qual quem confia tem pouco ou nenhum contacto directo (Milliman e Fugale, 1988).

A terceira, diz respeito à importância relativa da confiança interpessoal e organizacional para a dinâmica e para o comportamento organizacional. A questão que aqui se coloca é

saber se, face ao actual panorama organizacional, as organizações abonam particularmente um destes dois referentes de confiança. Na verdade, se estivermos atentos às grandes transformações que têm atravessado as organizações verificamos que enquanto que em mercados relativamente estáveis o domínio da confiança organizacional sobre a interpessoal parecia ser um factor característicos nas organizações, em mercados altamente voláteis e incertos, as organizações são forçadas a funcionar de forma menos “pesada”, mais simples e flexível – estamos na época em que, ao jeito de Kanter (1989), *os gigantes aprendem a dançar*, o que fez com que os mecanismos de confiança tivessem que se adaptar a esta nova realidade. As práticas organizacionais alteraram-se, passaram a basear-se em processos de colaboração e cooperação dentro e fora da organização, sendo o trabalho em equipa e a aprendizagem mútua, a partilha de conhecimentos e competências as suas forças de sustentação. Neste contexto, aumenta a necessidade de confiança interpessoal, mas também aumenta a vulnerabilidade entre os membros da organização face a comportamentos oportunistas. Porém, desengane-se quem pensa que a confiança organizacional diminuiu de importância, Zucker (1986) e Sydow (*in* Costa, 2000) foram peremptórios ao afirmarem que à medida que as interacções dentro e fora da organização aumentaram, aumentou igualmente a necessidade de se inventarem mecanismos passíveis de serem generalizados à confiança a diferentes situações, pessoas e níveis organizacionais, implicando que os responsáveis organizacionais devam especial atenção à forma como os mecanismos de produção de confiança têm efeito ao nível individual e organizacional. Este carácter dinâmico da confiança permite concluir que a construção de uma relação de confiança pode ser mais demorada do que a sua destruição. Pode-se construir ao longo de vários anos e ser destruída em poucos segundos.

A última chamada de atenção, prende-se com as dificuldades encontradas em demarcar as fronteiras e os limites da confiança organizacional e interpessoal. Embora consideremos que elas são diferentes e que têm na génese processos de desenvolvimento e consequências distintas para os indivíduos e para organização (Dirks e Ferrin, 2002), entendemos que essa diferenciação não está, por vezes, devidamente estabelecida na literatura. No que se relaciona com o fenómeno da liderança – mais especificamente, com a análise do líder enquanto elemento indutor de confiança, alguns estudos esbarram na dificuldade em deslindar se estamos a falar de confiança interpessoal ou organizacional. Por essa razão, alguns investigadores optam por falar

apenas de confiança no seio da organização (Cummigs e Bromiley, 1996; Huff e Kelley, 2003).

Para além disso, diz-nos a experiência obtida no mundo empresarial que em termos operacionais essa discriminação nem sempre é tarefa fácil de fazer já que se, de um modo genérico, se questionar um trabalhador acerca do nível de confiança que nutre para com a organização é muito provável que o relacionamento interpessoal (de maior ou menor confiança) que estabelece com a sua chefia directa vá influenciar grandemente a resposta a essa questão. De resto, é para nós, perfeitamente aceitável (à semelhança do que tem sido aferido com outras atitudes organizacionais, como é o caso do empenhamento e da satisfação) que uma chefia directa possa exercer impactos consideráveis na confiança que os colaboradores nutrem pela organização. Afinal, conforme Watson (2004) gizou: - “parece-me lógico afirmar que são sempre as pessoas e não as organizações que confiam umas nas outras, as trocas entre firmas são trocas entre indivíduos e pequenos grupos de indivíduos. Assim, existe sempre confiança interpessoal e organizacional, mas são sempre as pessoas nas organizações que confiam” (pg. 12).

4.3.4. Política e o cinismo organizacional

À medida que o rogo evangélico e moralizador do trabalhador satisfeito, empenhado e confiante foi ganhando terreno no discurso e nas práticas organizacionais, um outro fenómeno – muito mais desconcertante e silencioso – começou, como uma maré crescente, a assolar as organizações. Para o ilustrar, nada mais pertinente do que recorrer aos célebres cartoons humorísticos de Scott Adams retratando com grande realismo e ironia as incoerências, agruras e frustrações concernentes ao mundo do trabalho e que tantas vezes desembocam em *cinismo organizacional*²⁰¹. Porque há imagens que valem por mil palavras, alguns investigadores (Shapiro, 1997; Dean, Brandes e Dharwadkar, 1998; Wanous, Reichers e Austin, 2000; James, 2005) aprontaram que Dilbert deixou de ficar confinado às páginas dos jornais e dos livros,

²⁰¹ É interessante constatar que uma parte muito significativa da literatura (Shapiro, 1997; Dean, Brandes e Dharwadkar, 1998; Wanous, Reichers e Austin, 2000) que aborda o cinismo nas organizações faz alusão aos *cartoons* da autoria de Scott Adams em que, através de Dilbert, projecta um olhar (também ele cínico) sobre as empresas norte-americanas, ridicularizando gestores, consultores, as *buzzwords* organizacionais e os seus empregados felizes! De resto, a pertinência do seu trabalho pode ser auscultada pela leitura das actas do simpósio anual da Associação Americana efectuado em 1997 cujo mote central foi o *Factor Dilbert*.

ganhou vida própria, e transformou-se numa espécie de herói e ícone, fiel representante do dia-a-dia nas organizações.

Facto é que sob o desígnio do *mantra* da mudança são frequentes os relatos e os indicadores de que os progressos materiais, científicos e tecnológicos coabitam e estão envoltos num véu de perversidade, *politiquice*, descartabilidade, desconsideração, desrespeito pelos trabalhadores (e por vezes, da própria condição humana) e de que as organizações são arenas de competição requintada onde “vale tudo” desde que o lucro seja alcançado. Para Martin (1992) assistimos a um novo tipo de escravatura:

“Hoje em dia, falar de gestão de pessoas, de como elas são importantes e devem ser valorizadas, é um tema muito quente mas que a mim me parece de uma grande hipocrisia (...). As pessoas passaram a ter uma importância muito grande, não porque são pessoas, mas porque o resultado das empresas depende mais delas do que da organização e dos instrumentos de trabalho. Nunca foram tão escravizadas como hoje. Dantes havia escravos e senhores. Agora todos são escravos” (pg. 8).

De igual modo, Paul Rosen – presidente do Instituto Americano de Stress – alertou que as urgentes, irreflectidas e imponderadas transformações que, a um ritmo vertiginoso, têm vindo a ocorrer nas organizações estão a causar nos seus colaboradores taxas de comportamentos de ausência, absentismo, doença e cinismo organizacional nunca observadas até então (*in* Hendrick, 1993) e por conseguinte, a ferir gravemente a competitividade das empresas. Kotter (2006) numa entrevista concedida com o fito de promover o seu livro *Leading Change* revelou que uma das grandes forças bloqueadoras da eficácia organizacional presentes nas mais de 100 empresas estudadas ao longo de dez anos na Europa e nos Estados Unidos é o generalizado cinismo organizacional que, paulatinamente, aí se tem instalado, gerado, em primeira instância “pelas inconsistências entre o que as pessoas dizem e o que fazem, entre o discurso e a prática”. Burr e Russell (2000) enunciam-no como fazendo parte do leque dos seis grandes assassinos silenciosos das organizações actuais. Feldman (2000) apresentam-no como o novo paradigma que assiste a relação empregador-empregado.

Porventura o estudo mais ilustrativo e mais referenciado na literatura da especialidade do actual estado das coisas aparece pelas mãos dos psicólogos e consultores organizacionais Mirvis e Kanter (1989a) que, numa amostra efectuada à escala

nacional²⁰², aferiram com bastante clarividência a presença de um tópico prevalecente no mundo laboral: - “o interesse pessoal e o oportunismo marca o perfil do sensato trabalhador contemporâneo” (pg. 377). Os expressivos resultados obtidos mostram claramente estarmos na presença da *idade do descontentamento e da desilusão* (assim se denomina o subtítulo do livro por eles editado) sendo que 43% dos trabalhadores e 40 % dos gestores/supervisores revelam serem cínicos em relação à organização onde estão inseridos; 65% dos trabalhadores acreditam que os membros organizacionais mentirão se sentirem que disso podem tirar vantagem; 49% crêem que as chefias têm comportamentos oportunistas. Trabalhos posteriores publicados pelos autores vêm corroborar dos resultados iniciais e afiançar que este não é um fenómeno que começa e acaba nas organizações norte-americanas, muito pelo contrário, os congéneres europeus mostram serem ainda mais cínicos, com destaque para os franceses (Mirvis, 1991; Mirvis e Kanter, 1991).

Estamos perante uma geração de trabalhadores que, face à conjuntura, crê que a permanência, o sucesso e a ascensão passa pela gestão fria, cuidada e cautelosa da relação que estabelecem com a organização e com os seus membros, que por detrás de reacções de aparente ingenuidade, conformidade e reverência aos objectivos do todo escondem um arsenal de egocentrismo, interesse pessoal, oportunismo e resistência à mudança. A julgar pela descrição providenciada por Mirvis e Kanter (1991), os cínicos acreditam que a melhor maneira de lidar com os outros é dizer-lhes aquilo que eles querem ouvir, nunca revelando as verdadeiras razões que estão por detrás das decisões tomadas, fingindo que estão a trabalhar afincadamente, desenvolvendo com a organização um vínculo instrumental e calculista. Trata-se de uma “espécie” de mecanismo de defesa (Fleming, 2003) que as pessoas desenvolvem para lidar com o que consideram ser um mundo pouco amigável, incerto e inseguro. Conforme Peter Senge (1990) gizou: “os cínicos são idealistas desiludidos” (pg. 146).

4.3.4.1. (In)Definição e balizamento do conceito

Não obstante a academia tenha, recentemente, despertado para o profundo impacto que o cinismo pode ter nas organizações e encetado um esforço para perceber as singularidades deste fenómeno tão circunspecto mas, ao mesmo tempo, potencialmente

²⁰² Referimo-nos à realidade organizacional norte-americana.

assaz pífido (Goldner, Ritti e Ference, 1977; Kanter e Mirvis, 1989a e 1991; Bateman, Sakano e Fugita, 1992; Andersson, 1996; Andersson e Bateman, 1997; Dean, Brandes e Dharwardkar, 1998; Reichers, Wanous e Austin, 1997; Fleming, 2003 e 2005; Johnson e O’Leary-Kelly, 2003; McNamara, 2006) a revisão da literatura mostra-nos um estado da arte ainda pouco acoitado, inconsistente, fraccionado, desarticulado, encontrando-se, por isso, no primeiro nível de maturidade do conhecimento científico²⁰³ (Wanous, Reichers e Austin, 2000; James, 2005). Conforme McNamara (2006) determinou:

“Apesar de estar entusiasticamente interessado no cinismo, continuo frustrado com a falta de investigação disponível acerca do cinismo nos negócios e na indústria. (...) Nomeadamente o que é, quais são as suas causas, quais são os efeitos que tem nas organizações, e o que pode ser feito para lidar eficazmente com ele” (pg. 8).

A carência de maturidade gizada anteriormente reflecte-se na tentativa de definição do próprio conceito, centrando-se em diferentes aspectos, apresentando distintos preditores e implicações e tornando, por isso, cada vez mais difícil a tarefa de encontrar uma definição universalmente consensual. O cinismo tem sido entendido das mais diversas formas, como um traço de personalidade (Cook e Medley, 1956), uma emoção, uma crença (Meyerson, 1990), ou como uma atitude (Andersson, 1996; Dean *et al.*, 1998). A reflexão sobre o tema baseada na revisão da literatura mais proeminente leva-nos a concluir que é enquanto atitude que acolhe o maior número de adeptos, tal como uma maior pertinência e consistência teórica e empírica (Mirvis e Kanter, 1989a; Wanous, Reichers e Austin, 1994; Andersson, 1996; Andersson e Bateman, 1997; Dean *et al.*, 1998; Johnson e O’Leary-Kelly, 2003; James, 2005; McNamara, 2006). O quadro que seguidamente apresentamos reúne algumas das definições mais referenciadas na literatura da especialidade, foram elas que serviram de inspiração à proposta de James (2005) que, em nosso entender, capta, sumaria e integra de um modo deveras completo a verdadeira essência e a dinâmica do cinismo organizacional.

²⁰³ Wanous, Reichers e Austin (2000) e James (2005) baseiam-se no trabalho de Reichers e Schneider (1990) para sublinhar o patamar de desenvolvimento dos estudos acerca do cinismo organizacional. Para Reichers e Schneider (1990) o conhecimento científico move-se ao longo de três fases de maturidade: fase 1 – introdução e elaboração dos conceitos; fase 2 – avaliação dos conceitos; fase 3 – consolidação e acomodação dos conceitos.

Quadro 33. Definições de cinismo organizacional, literatura ilustrativa.

DEFINIÇÃO	AUTOR
Crença de que a organização suporta comportamentos oportunistas, valores egoístas, que suporta gestores que tem comportamentos e práticas enganosas, que comunica apenas num sentido, que subestima os seus empregados.	Mirvis e Kanter (1989a)
Atitude de desprezo, frustração e desconfiança em relação a um objecto ou múltiplos objectos, susceptível à mudança por exposição a factores presentes na envolvente.	Andersson (1996)
Atitude negativa em relação a uma organização comprimindo três dimensões: 1) crença de que a organização carece de integridade; 2) afecto negativo em relação à organização; 3) tendência para proferir e manifestar comportamentos críticos em relação à organização que são consistentes com essas crenças e afectos.	Dean, Brandes e Dharwadkar (1998)
Crença de que falta integridade à organização que, quando aliada a uma forte negativa reacção emocional, conduz a comportamentos críticos e de desprezo.	Abraham (2000)

De acordo com James (2005):

“o cinismo organizacional diz respeito a uma atitude relacionada com uma organização, caracterizada por crenças negativas, sentimentos e comportamentos relacionados. Adicionalmente, é uma resposta a uma história de experiências pessoais e/ou sociais que são susceptíveis à mudança por influências da envolvente” (pg. 8).

Sobressai desta definição a ideia de que o cinismo organizacional é uma generalizada atitude negativa em relação à organização sendo que a sua estrutura vai ao encontro de três componentes das atitudes, ou seja: por um lado, resulta de uma conceptualização e avaliação negativa da organização, materializada na ideia de que lhe falta integridade, honestidade, sinceridade; de que é pouco transparente e imparcial; de que é oportunista; de que as decisões tomadas são baseadas em agendas ocultas e direccionadas para interesses pessoais (Goldner, Ritti e Ference, 1977; Mirvis e Kanter, 1989a); de que as pessoas (regra geral, as chefias e a direcção) são inconsistentes e imprevisíveis no seu comportamento (Andersson, 1996; Andersson e Bateman, 1997; Dean *et al.*, 1998; Abraham, 2000; Johnson e O’Leary-Kelly, 2003). Por seu turno, a avaliação negativa que tecem do seu contexto laboral desemboca em sentimentos de desgosto, angústia, raiva ou até mesmo vergonha em relação à mesma (Abraham, 2000). Finalmente, os cínicos tendem a comportar-se com desprezo e desdém para com a organização e para com as suas políticas e práticas, proferindo, não raras vezes, duras e abertas críticas acerca da falta de honestidade e integridade da organização – por exemplo, recorrendo ao sarcasmo para comentar um evento organizacional; fazendo previsões pessimistas

acerca dos planos e acções de mudança (Mirvis e Kanter, 1989a; Brooks e Vance, 1991; Reichers *et al.*, 1997; Dean *et al.*, 1998; Wanous *et al.*, 2000).

Note-se que apesar de realçar as dimensões que esta atitude organizacional comprime, James (2005) apela igualmente ao seu carácter evolutivo o que equivale a dizer que para além de ser o resultado de um processo cumulativo, uma resposta a uma história de experiências passadas (Reichers *et al.*, 1997), pode sofrer alterações ao longo do tempo sendo os factores contextuais os principais responsáveis por essas mutações (Andersson, 1996; Andersson e Bateman, 1997).

A par das diligências encetadas pela academia na senda de encontrar uma definição consistente e integrativa do conceito vislumbra-se, igualmente, um esforço de demarcação conceptual e balizamento de fronteiras que o cinismo pode estabelecer com outras atitudes que emergem em contexto organizacional. Pretende-se com isto ultrapassar o epíteto e a crítica de que se trata de um velho constructo com uma nova roupagem (Dean *et al.*, 1998; James, 2005), nomeadamente no que diz respeito à satisfação organizacional, à confiança organizacional e à percepção de política organizacional. É certo que o cinismo organizacional partilha algumas similitudes com esses conceitos porém, como veremos de seguida, as suas especificidades fazem com que ele seja estudado com singular atenção, senão vejamos:

- *Confiança e cinismo*: enquanto que a intenção e o acto de confiar implica tornarmos-nos vulneráveis às acções dos outros (Meyer *et al.*, 1995), este não é um elemento central para o cinismo organizacional. Conforme adiantado por Dean *et al.*, (1998) podemos ser cínicos sem estarmos vulneráveis, ao passo que o conceito de confiança, sem vulnerabilidade, fica esvaziado de significado. Por outro lado, enquanto que a ausência de confiança pode advir dum desconhecimento, défice de informação e inexistência de experiência de episódios passados com determinada pessoa ou agente (Meyer *et al.*, 1995; Rousseau *et al.*, 1998) contrariamente, todas as formas específicas de cinismo (donde se insere o cinismo organizacional) são baseadas em experiências e episódios passados (Mirvis e Kanter, 1989a e b; Dean *et al.*, 1998; James, 2005).

- *Satisfação e cinismo*: não obstante a satisfação e o cinismo possam captar e partilhar a mesma componente de frustração em relação à organização – a satisfação enquanto uma

atitude respeitante ao grau em que o trabalho ou a organização é capaz de colmatar ou frustrar (insatisfação) as necessidades de um indivíduo (Spector, 1997) e o cinismo enquanto uma atitude generalizada para com a organização caracterizada pela frustração, desilusão, desapontamento, angústia, raiva, vergonha, desdém – o cinismo tem um alcance muito mais vasto (Dean *et al.*, 1998; James, 2005). Para Dean *et al.*, (1998) o cinismo é a atitude que capta com maior perspicácia e profundidade a essência da frustração e negatividade que os indivíduos vivenciam nos seus locais de trabalho.

- *Percepção de política organizacional e cinismo*: apesar de ambos constructos, de um modo genérico, partilharem a visão de que são aspectos negativos dos cenários de trabalho; de que os membros organizacionais carecem de integridade, se regem, maioritariamente, por interesses pessoais e agendas ocultas; as suas diferenças assentam na premissa de que o desapontamento, a frustração, a desilusão inerente e intrínseca à própria definição de cinismo organizacional (Mirvis e Kanter, 1989a; Andersson, 1996; Andersson e Bateman, 1997) nem sempre está presente na de percepção de política organizacional. Conforme já devidamente documentado ao longo do quadro teórico, alguns investigadores afiançaram e comprovaram empiricamente que a política não é necessariamente um elemento disfuncional à dinâmica e engrenagem organizacional havendo actores que lidam perfeitamente bem com esta realidade nunca chegando a experienciar sentimentos de negatividade (Pfeffer, 1992; Hardy, 1996; Buchanan e Badham, 1999).

Do esforço de clarificação e demarcação conceptual tem, igualmente, resultado um paulatino e algo acanhado interesse em identificar e entender os diferentes alvos do cinismo. Para Abraham (2000) é fulcral que os investigadores atentem que em cenários de trabalho podem coexistir várias entidades de cinismo e que só compreenderemos verdadeiramente as suas idiossincrasias se dessa variedade tivermos consciência. Em “Organizational cynicism: bases e consequences”, o autor alvitra a existência de cinco formas de cinismo: *cinismo personalístico*; *cinismo societal*; *cinismo organizacional*; *cinismo em relação à mudança organizacional*; e *cinismo em relação ao trabalho*; sendo que todas elas são conceptual e empiricamente distintas.

O exposto suporta a evidência de que o cinismo organizacional é, por direito próprio, um constructo que requer e merece individual atenção (Dean *et al.*, 1998) e de que o seu

aprofundamento, nomeadamente no que diz respeito à aferição e compreensão das suas origens e das suas implicações, produzirá um conhecimento único, altamente pertinente e valioso para a compreensão das distintas atitudes que os actores organizacionais desenvolvem em relação à organização onde estão inseridos, tal como da dinâmica do comportamento organizacional e da própria eficácia individual e organizacional.

4.3.4.2. Cinismo organizacional: principais contributos e principais abordagens

Embora apenas nos últimos anos a opinião pública (em geral), os empresários e a academia da especialidade tenham despertado para o deflagrar e para a urgência de compreender com seriedade a especificidade do cinismo organizacional – sobremaneira fruto da multiplicação e da mediatização dos escândalos financeiros e da concomitante precarização do trabalho –, longe das luzes da ribalta, o cinismo já havia sido abordado no âmbito de outras disciplinas, áreas de trabalho e contextos específicos, concentrando-se muito particularmente nos aspectos psicossociais da *personalidade cínica* (Cook e Medley, 1954); do *cinismo na polícia* (Niederhoffer, 1967); e do *cinismo inerente ao trabalho social* (Meyerson, 1990). Por considerarmos que algumas dessas pesquisas desbravaram caminhos, lançaram raízes, forneceram linhas orientadoras e pistas para investigação e/ou deram um contributo capital para o estudo do cinismo organizacional iremos fazer uma breve incursão pelas que entendemos serem basilares entrando, por último, no campo dos estudos organizacionais propriamente dito. Trata-se de uma revisão da literatura que resulta de um esforço de sistematização, praticamente inexistente na literatura, tendo como pretensão ser representativa e não exaustiva.

Encontramos em Cook e Medley (1954) um dos primeiros trabalhos que abordam esta temática. De acordo com os autores, o cinismo deve ser entendido como um elemento personalístico, disposicional, definido por uma tendência geral para desconfiar e suspeitar dos outros. Assim e à semelhança de alguns estudos discutidos e defendidos com as outras atitudes organizacionais apresentadas no presente quadro teórico, também aqui o princípio subjacente é que os indivíduos podem diferir na sua inerente propensão para serem cínicos – facto atestado pela *Cook Medley Hostility Scale*.

Foi na esteira do gizado por Cook e Medley (1954) que emergiram um conjunto de pesquisas que tiveram como principal objectivo avaliar as possíveis implicações psicossociais da personalidade cínica. Dentre elas, destaque para as conclusões

conferidas por Smith *et al.*, (1988) nas quais mostraram que os cínicos têm uma maior propensão para experienciar raiva e ressentimento em relação aos outros; ou então, Lepore (1995) e Hart (1999) que coligiram a existência de uma forte relação inversa entre elevadas pontuações em personalidade cínica e a ligação a mecanismos de apoio social. Dito de outro modo, as duas últimas investigações mostraram que aos cínicos falta-lhes sentimentos de pertença a grupos e a redes de apoio social, tendem a isolar-se, a distanciar-se e a rejeitar os outros. Ainda neste domínio, Smith *et al.*, (2000) gizaram três importantes ilações: por um lado, os cínicos tendem a reagir mais positivamente a situações que envolvam stress. No entender dos autores, este facto resulta da permanente visão negativa e pessimista que estes sujeitos têm do mundo em geral, o que faz com que, de alguma forma, fiquem “imunes” às contrariedades com que se vão deparando. Por outro lado, os cínicos têm uma generalizada visão negativa do futuro e das mudanças que possam ocorrer na sua vida ou em que possam estar envolvidos. Finalmente, revelam serem indivíduos conflituosos em todas as esferas da sua vida (nomeadamente, família e trabalho) sendo que a raiz dos atritos resulta, sobremaneira, duma peculiar e permanente suspeição e incredulidade dos motivos e interesses dos outros.

Um último apontamento para dar conta da recente pesquisa conduzida Larkin *et al.*, (2002) na qual ficou patente a relação entre a personalidade cínica e a capacidade para descodificar e interpretar as emoções faciais dos outros. Emergiu desta investigação a validação da hipótese de que as pessoas tendencialmente cínicas tendem a efectuar interpretações desfocadas da realidade, facto que se materializou, maioritariamente, na leitura desacertada de expressões faciais de desgosto e felicidade às quais foram expostos: as primeiras eram, regra geral, percepcionadas como manifestações de raiva, ao passo que as segundas eram interpretadas como expressões neutras. Em jeito de conclusão, os autores deste trabalho apontaram a personalidade cínica como uma possível limitação do que Goleman (1995) denominou de *inteligência emocional*, nós acrescentaríamos que a esmagadora maioria das conclusões trazidas a lume anteriormente – donde se destaca o franco isolamento social, a diminuta presença em redes sociais e a elevada conflitualidade dos cínicos –, se transpostas para o campo das organizações, parecem indiciar várias limitações à eficácia da liderança política.

A par dos estudos que postulam uma visão *disposicional* do cinismo, um outro eixo de investigação foi ganhando corpo. Embora não colocando totalmente de lado a assumpção de que há indivíduos que têm uma predisposição inata para serem cínicos, na generalidade, os adeptos desta corrente defendem a necessidade de associar este traço de personalidade às características da situação, postulando que os elementos individuais devem ser interpretados como sinais de uma predisposição intrínseca de apenas alguns indivíduos, tal como a expressão de uma categorização social das condições favoráveis ao seu aparecimento em determinadas situações. De acordo com James (2005) este novo veio de investigação é particularmente relevante para o estudo e desenvolvimento do cinismo organizacional já que para além de assimilar as variáveis de natureza contextual, grande parte das pesquisas, embora o cinismo não fosse trabalhado como variável independente, foram efectuadas em cenários de trabalho.

Diz-nos a literatura que os primeiros estudos que abordam o cinismo em relação ao trabalho vêm do campo da polícia (Niederhoffer, 1967; O’Connell *et al.*, 1986) Apesar desta variável não ser o referente central da averiguação encetada por Niederhoffer (1967), o investigador coligiu que este “é um bastião ideológico profundamente enraizado no *ethos* do mundo da polícia” (pg. 9), fazendo dos agentes alvos particularmente atreitos e vulneráveis ao cinismo pelo que quando desenvolvem esta atitude “perdem a fé nas pessoas, na sociedade e, eventualmente, neles próprios” (pg. 9).

O conceito de anomia aventado pelo sociólogo Émile Durkheim é central para Niederhoffer (1967) perceber e explicar algumas das reacções dos polícias às mudanças ocorridas na ordem social. Para o autor, as transformações ocorridas na ordem e valores sociais podem ser responsáveis pelo estabelecimento de anomia social, caracterizada pela apatia, confusão e desespero. Em “Behind the shield: The police in urban society” podemos aferir com mais acuidade as conclusões inventariadas por Niederhoff (1967) tal como tomar conhecimento com uma das primeiras escalas criadas para mensurar o fenómeno²⁰⁴.

Embora separados por quase duas décadas, foi no trilho de Niederhoff (1967) que O’Connel, Holzman e Armandi (1986) identificaram e comprovaram empiricamente a

²⁰⁴ Arson *et al.*, (1986) levaram a cabo um importante estudo empírico questionando a validade psicométrica da escala criada por Niederhoff (1967).

existência de duas dimensões no estudo do cinismo na polícia. De acordo com os autores, os guardas podem desenvolver este tipo de atitudes não apenas em relação a aspectos particulares do seu trabalho, mas também em relação à sua organização como um todo, sendo que as variáveis que se constituem como seus preditores não são as mesmas. A atestar estas conclusões está o facto de as evidências empíricas terem demonstrado que o cinismo organizacional não estava correlacionado com variáveis como: *steadiness to shift*; status da tarefa ou complexidade da tarefa porém, esses mesmos factores estavam associadas ao cinismo no trabalho.

E se os polícias são nomeados como alvos particularmente atreitos ao espoletar de atitudes e manifestações de cinismo, o mesmo se verifica em relação aos profissionais que, de alguma forma, estão envolvidos em trabalho social, como é o caso dos que laboram em instituições de saúde (por exemplo, médicos e enfermeiros) ou dos assistentes sociais (McNamara, 2006) tendo, de acordo com Andersson (1996), como “uma das suas principais responsabilidades prestar cuidados e dar apoio aos outros” (pg. 1399). Neste âmbito as conclusões trazidas a lume por Stevens e O’Neill (1983) e Meyerson (1990) são comumente aduzidas na literatura da especialidade como sendo de referência.

Stevens e O’Neill (1983) coligiram um elevado índice de cinismo junto dos profissionais de saúde que trabalhavam com pessoas providas de incapacidade. A pesquisa realizada mostrou que o cinismo emerge como resultado de os trabalhadores sentirem um imenso fosso entre o esforço dispendido e os resultados palpáveis do seu trabalho. Isto é, por um lado, para além de, amiúde, terem que lidar com a dualidade atinente entre a responsabilidade e a exigência que a sociedade imprime a estes indivíduos e os recursos escassos que têm para efectuar as suas tarefas; têm, igualmente, que aceitar o facto de que os seus pacientes nunca chegarão a recuperar na sua totalidade, logo, resultando em frustração e cinismo para com eles – “os trabalhadores despersonalizam-se e desconectam-se daquilo que poderia ser visto como um laivo de esperança” (James, 2005: 21).

Meyerson (1990) encontrou no conflito e na ambiguidade de papéis a principal fonte de frustração e cinismo. Encontramos aqui um dos primeiros trabalhos qualitativos efectuados nesta área. A investigadora acreditava e defendia que apenas da observação

directa e sistemática dos empregados resultaria uma compreensão rica, profunda e única do tipo de relações que os mesmos estabelecem entre si, tal como das expressões e desabafos cínicos concertantes a aspectos peculiares do trabalho. Coligiu-se que o cinismo se materializava, não raras vezes, sob a forma de anedotas e/ou expressões e/ou comentários humorísticos. Um dos aspectos mais curiosos e peculiares do trabalho conduzido por Meyerson (1990) resultou da aferição de que nem todas as expressões de cinismo simbolizavam uma total ausência de esperança no futuro. Na verdade, muitas das asserções cínicas proferidas eram, imediatamente, amenizadas por afirmações de que se tratava de uma caricatura e hiperbolização da realidade significando que afinal, o retrato não era assim tão negro. Para a responsável pela investigação, esta poderá ser uma indicação de que o cinismo, não obstante seja uma atitude indesejável, poderá comportar alguma funcionalidade, isto é, poderá significar uma forma adaptativa ao cenário e condições de trabalho indiciando desilusão mas deixando em aberto uma possibilidade de melhoria. Trata-se de uma forma de *saudável de cinismo* (Meyerson, 1990), ao passo que o *cinismo tóxico*²⁰⁵ estava atreito a expressões de derrota e completa apatia.

Longe do campo da polícia e saúde, a revisão da literatura dá-nos conta de que a análise do cinismo organizacional emerge nos estudos organizacionais pela mão de Goldner *et al.*, (1977). Ao tornarem-se célebres pelo que denominaram de *conhecimento cínico*, isto é, o conhecimento que nega a bondade e a sinceridade dos motivos organizacionais (e que resulta em cinismo organizacional), esta peça investigacional transformou-se numa das primeiras a abordar e examinar explicitamente os efeitos do cinismo organizacional. Mais especificamente, Goldner *et al.*, (1977) afiançaram que o facto dos membros organizacionais percepcionarem que as motivações e as acções dos líderes organizacionais não estão em consonância com o sistema de crenças e valores difundidos pela organização representa uma grave ameaça para a mesma, danificando (ou até mesmo colapsando) gravemente a credibilidade e a validade da sua cultura organizacional. Para além disso, apresenta-se como um dos focos de interesse do trabalho em discussão a pertinente ligação que sugeriram entre política organizacional e o cinismo organizacional. Foi aventado que o conhecimento cínico era particularmente perverso e danoso para as organizações porque questionava o suposto altruísmo dos

²⁰⁵ *Deleterious*, no original.

objectivos organizacionais e era factor indiciador de que os colaboradores, não raras vezes, percepcionavam os comportamentos das chefias (principalmente as chefias de topo) como sendo caracterizados e movidos por razões e agendas políticas. De alguma forma, o conhecimento cínico resulta da percepção de um hiato entre aquilo que os líderes defendem como sendo os valores manifestos da organização e as opções que tomam na prática, nomeadamente na tomada de decisão.

Não obstante a pertinência da discussão encetada por Goldner *et al.*, (1977), só passado mais de uma década o cinismo organizacional conquistou protagonismo e projecção à escala nacional (referimo-nos à realidade norte-americana) tanto no meio académico como na opinião pública em geral. Para isso, muito contribuiu o livro publicado por Mirvis e Kanter (1989a) – *The Cynical Americans* – no qual alertaram para a dimensão e proporções que este fenómeno estava a assumir, equiparando-o a uma epidemia que contaminava e agredia gravemente as organizações. A dureza dos números assim o comprovou: uma fatia muito representativa dos inquiridos para além de denominarem as organizações como sendo cínicas, descrevem-nas da seguinte forma: “são organizações que se servem a si próprias (...), que comunicam apenas num sentido, de forma engenhosa, travestida, desenvolvendo apenas um ângulo da questão” (pg. 61), considerando, igualmente, que a maneira mais eficaz de subsistir neste ambiente de resiliência (Mirvis e Kanter, 1991) era tornarem-se, também eles, cínicos. Conforme já aqui foi aventado, trata-se de se protegerem emocionalmente daquilo que imaginam ser a flecha e também a armadura dos oportunistas – afinal, ser cínico é ser *chic*, a lealdade é para “os fracos, naives, inadaptados, ou estúpidos” (Mirvis e Kanter, 1989b: 381).

Embora enunciem um conjunto alargado de factores intrínsecos à organização responsáveis pelo alastrar desta atitude, Mirvis e Kanter (1989a) destacaram a prevalência de quatro aspectos centrais: a subjectividade e a iniquidade subjacente ao sistema de avaliação de desempenho e promoção; a desconfiança nas palavras e acções dos líderes; a despreocupação e desprotecção da empresa em relação aos seus colaboradores. Extrapolando o domínio do contexto organizacional, os investigadores foram ainda mais longe acusando um conjunto de acontecimentos atinentes à sociedade

em si – favorecidos pela presidência do Reagan²⁰⁶ e massificados pelos meios de massa – donde se destacam: o culto dos valores materialistas e do fácil, prático e simples (Gross e Scott, 1990)²⁰⁷; os recorrentes escândalos financeiros; as fraudes no congresso; os elevados salários auferidos pelos administradores das empresas (entre outras).

Na verdade, não obstante a conceptualização teórica do conceito frise o carácter generalista e aparentemente anónimo desta atitude organizacional, também neste domínio, é na figura dos líderes que ela, sobremaneira, se personifica e ganha identidade sendo, frequentemente, apontados como manipuladores, falsos, interesseiros (Mirvis e Kanter, 1989a e b; 1991). Em jeito de ironia, os autores ditam a seguinte provocação aos líderes organizacionais: - “a receita é simples, promova as expectativas e esperanças das pessoas, desaponte-as, e depois tire delas vantagem até que fiquem desiludidas” (1989b: 383). Sistematizando, o processo que conduz ao cinismo organizacional manifesta-se episodicamente do seguinte modo: 1) a presença de elevadas expectativas em relação a si e aos outros; 2) experiência de defraude e desapontamento de expectativas em relação a si e aos outros (resultando em sentimentos de frustração e derrota); 3) desilusão (Mirvis e Kanter, 1991).

Uma última nota para sublinhar que Mirvis e Kanter (1989b) para além de terem tido o mérito e a capacidade para despertar consciências e encetar, em todos os domínios, o debate acerca deste fenómeno providenciaram, igualmente, um conjunto de recomendações na senda de auxiliar as organizações e os seus líderes a prevenir ou atenuar os seus efeitos:

“As organizações devem fazer um esforço por gerir as pessoas de um modo mais equitativo, operar num sistema aberto, honesto, simples e realista. Os empregados devem poder participar nas decisões da empresa, ter exemplos positivos para seguir e perceber o sistema de recompensas como honesto e justo. Finalmente, é preciso dar aos trabalhadores algo em que eles possam acreditar. A missão e os valores têm aqui um papel importante mas mais importante do que a sua existência

²⁰⁶ De acordo com os autores, a governação de Reagan protegeu e apadrinhou por demais as classes mais abastadas da sociedade norte-americana – os ricos cada vez mais ricos – favorecendo o enraizamento dos valores materialistas e o proliferar do consumismo voraz.

²⁰⁷ Para Gross e Scott (1990) um dos valores mais enraizados na sociedade norte-americana (principalmente na faixa dos adolescentes e jovens adultos) é o valor do cinismo sendo que as suas maiores características manifestam-se no evitamento e fuga à dor, tal como na importância que atribuem a tudo o que lhes simplifica a vida e lhes confere resultados instantâneos. Ironizando, Gross e Scott (1990) chegam mesmo a arriscar a seguinte afirmação: - “ talvez eles já sejam um pouco cínicos quando vêm ao mundo” (pg. 62).

é assegurar que eles sejam largamente distribuídos e activa e consistentemente implementados” (pg. 388).

Foi com os olhos postos na obra de Mirvis e Kanter (1989 a e b e 1991) que Bateman *et al.*, (1992) demonstraram o quão estava, a sociedade norte-americana, contaminada por indivíduos que tributavam atitudes profundamente negativas em relação às suas organizações. Para além de corroborarem e validarem empiricamente alguns dos preditores do cinismo organizacional já aventados no estudo anteriormente apresentado, ao conduzirem dois estudos empíricos onde a uma parte dos sujeitos estudados foi-lhes visionado o filme *Roger and Me* (Moore, 1989) retratando o encerramento frio, cruel e impiedoso de algumas das fábricas da General Motor's, os investigadores identificaram os media como o principal veículo de transmissão e difusão desta “epidemia” que depreda os cenários de trabalho e a sociedade no sentido lato.

Após Mirvis e Kanter (1989a e b e 1991) e Bateman *et al.*, (1991) terem dado o grande pontapé de saída, vislumbrou-se, da parte da academia, um paulatino esforço em estudar, identificar, perceber e lidar, com as idiosincrasias deste fenómeno potencialmente daninho para as organizações. Tal como já aqui foi avançado, este é um campo de trabalho que ainda agora começou a dar os primeiros passos, carecendo de consistência e amadurecimento teórico e larga validação empírica. Seguidamente serão apresentadas e discutidas algumas das investigações que se apresentam proeminentes sendo certo que, como veremos, encerram fundações teóricas distintas.

Uma das mais frutuosas linhas de investigação, define e estuda o cinismo organizacional no âmbito da *teoria das expectativas*²⁰⁸ (Vroom, 1964). Tal é o caso de Wanous, Reichers e Austin (1994) e Reichers, Wanous e Austin (1997 e 2000) para quem o cinismo é um dos principais responsáveis pela ineficácia e fracasso dos programas de desenvolvimento organizacional e as acções mudança. Espantados com o que apelidaram de “cegueira dos gurus organizacionais” (Reichers, Wanous e Austin (2000: 134) em tomarem em linha de conta as reacções e as resistências dos colaboradores aos processos de mudança, defendem que o cinismo face à mudança implica, da parte dos colaboradores, uma perda de fé e uma profecia pessimista em

²⁰⁸ A teoria das expectativas de Vroom (1964) é uma abordagem de base cognitiva que considera que o comportamento e o desempenho são o resultado de uma escolha consciente.

relação aos líderes e aos seus intentos de mudança, representando uma resposta a uma (ou várias) história passada que não foi sentida e considerada como surtindo efeitos positivos. Desta feita, esta atitude pode emergir, não obstante as boas intenções dos responsáveis pelo plano de mudança. No limite, este tipo de cinismo pode ficar enraizado de tal maneira na organização criando um ciclo vicioso de cinismo e vaticinando grandes resistências na implementação de vindouras políticas e práticas organizacionais. Trata-se de uma arma altamente letal, mas silenciosa (e por isso muito mais perigosa), uma das formas (por vezes a única) mais encapotadas que os trabalhadores têm ao seu dispor para exercer algum poder dentro da organização (Buchanan, 1999). De resto, a citação presente no início desta discussão retirada de Bradley (2000) é extremamente elucidativa do discutido: por detrás de uma aparente e ingénua harmonia e anuência aos postulados e práticas organizacionais está uma obediência cínica podendo significar uma imensa dissonância entre o que os trabalhadores dizem e o que fazem: - “eles mentem fazendo parecer o que os empregadores esperam que eles façam mas renunciam à hegemonia dos objectivos genuínos”. (Bradley *et al.*, 2000: 47). Note-se que embora Reichers *et al.*, (1997) defendam que o cinismo pode ser gerido e minimizado, nós entendemos que as peculiaridades deste fenómeno tornam esta tarefa extremamente difícil dado o seu cunho encoberto, tácito e até hipócrita.

Para além das expectativas negativas, Wanous *et al.*, (1994) sugeriram que o cinismo organizacional implica uma *atribuição*²⁰⁹ *disposicional* negativa (isto é, culpar os outros) àqueles que consideram ser os responsáveis pelo fracasso das medidas. Esta culpa ancora-se, regra geral, em falta de motivação e/ou falta de competência, sendo que esta atitude tende a diminuir de intensidade quando a atribuição é de origem *situacional* (eventos inesperados e imprevisíveis que escapam ao controlo da gestão), ou seja, quando não existe objectivamente ninguém para culpar. Empiricamente, Wanous *et al.*, (1994) e Reichers *et al.*, (1997) concluíram que os trabalhadores fabris situados no

²⁰⁹ Apesar de a literatura situar o trabalho destes investigadores no âmbito da *teoria das expectativas*, em Wanous, Reichers e Austin (2000), aquando da proposta de validação da escala *Cinism About Organizational Change* (CAOC), os autores afirmam que teoricamente dividem afinidades com a Teoria das Expectativas e a *Teoria da Atribuição* (Jones e Davis, 1965). A *teoria da atribuição* orienta-se no modo como os indivíduos aferem e percebem causalidade para eventos específicos (Kelly, 1973); aferem a responsabilidade de eventos específicos (Hamilton, 1980); ou aferem as qualidades dos indivíduos envolvidos em determinados eventos (Jones e Davis, 1965); Desta forma, um elevado cinismo à mudança resulta, regra geral, de uma falta de motivação e/ou competência dos responsáveis em levar avante o processo de mudança (Wanous, Reichers e Austin, 2000).

núcleo operacional (os que mais vezes eram afectados pelas acções de mudança) eram os mais cínicos, os menos satisfeitos, os menos empenhados e que denotavam uma maior afectividade negativa.

Perspectiva diferente foi adoptada por Andersson (1996), Andersson e Bateman (1997) e Johnson e O’Leary-Kelly (2003). Estes investigadores encontraram nos estudos desenvolvidos ao nível do *contrato psicológico* um modo válido e coerente de perceber, integrar, e aprofundar a investigação em cinismo organizacional. Considerado como um dos mais compreensivos modelos teóricos efectuados no domínio do cinismo organizacional (James, 2005), Andersson (1996) escalpelizou e apresentou as razões pelas quais a percepção de violação do contrato psicológico se apresenta como o principal determinante do cinismo organizacional. De acordo com a proponente, esta proposição assenta, essencialmente, na ideia, devidamente documentada na literatura da especialidade, de que a violação do contrato psicológico (da parte da organização) elicia o espoletar de atitudes organizacionais negativas nos colaboradores, e de que a percepção de violação aduz, embora implicitamente, um defraudamento de expectativas (Rousseau e Parks, 1993; Shore e Tetrick, 1995).

No rasto de Andersson (1996), Johnson e O’Leary-Kelly (2003), apoiaram-se na noção de reciprocidade de Gouldner (1960) para mostrarem empiricamente que embora o cinismo organizacional e a violação do contrato psicológico possam estar imbricados e possam partilhar algumas singularidades, são conceitos distintos e devem ser estudados como tal, isto é, as variáveis que se constituem como seus antecedentes e suas consequências não são as mesmas. Desta feita, as expectativas que subjazem a violação de contrato psicológico são diferentes daquelas que suportam atitudes de cinismo organizacional, logo, aqueles que experienciam uma violação de contrato psicológico respondem diferentemente daqueles que se tornam cínicos em relação à organização.

Igualmente interessantes foram os contributos providenciados por Dean e seu grupo de colaboradores (1998 e 1999). Para além da integrativa e profunda revisão da literatura que efectuaram acerca do tema e da nova conceptualização que lhe atribuíram, estes investigadores (Brandes, Dharwadkar e Dean, 1999) aferiram, através da análise diádica de 129 supervisores-subordinados, a existência de duas visões distintas da mesma realidade. Enquanto que os subordinados afirmavam que o cinismo coarctava o seu

nível de empenhamento para com a organização e reduzia o seu entusiasmo por novos programas, os supervisores sugeriam que isso afectava o desempenho diário dos trabalhadores, ou seja, os empregados mais cínicos não cumpriam os deveres e as responsabilidades correntes inerentes às tarefas e aos cargos que desempenhavam na organização.

Uma nota final para dar conta do recente trabalho doutoral efectuado por James (2005). Tendo como principal referência teórica as propostas e os avanços aventados por Andersson (1996) e Dean *et al.*, (1998), o destaque dado a esta investigação deve-se, primordialmente, ao facto de ser pioneira na conceptualização e validação dum modelo de análise capaz de inteirar um conjunto coerente (e inexistente na literatura) de preditores, implicações e variáveis moderadoras e por ter tido visão para discernir a percepção de política organizacional (como veremos mais adiante) como seu elemento atinente. Nas suas palavras:

“O desenvolvimento de modelos acerca do cinismo organizacional representa uma área de grande oportunidade. A investigação passada levou em conta alguns dos mais óbvios preditores de cinismo ao mesmo tempo que ignorou outros factores que são salientes para os trabalhadores (isto é, as suas percepções pessoais e as interpretações do local de trabalho) (James, 2005: 31).

4.3.4.3. Preditores e consequências do cinismo organizacional

A jovialidade e a imaturidade inerente ao estudo desta temática faz com que muito pouco se saiba acerca dos seus preditores e das suas implicações. Quer isto dizer que, não obstante este seja um terreno pouco cultivado que encerra uma enorme margem de progressão, a produção aí efectuada tem estado sujeito a alguns constrangimentos e enviesamentos dificultando o extrapolar de conclusões. Trata-se de um campo de estudo altamente desgarrado e fragmentado, carente de fio condutor, sistematização e validação empírica. Em relação a este último apontamento, é importante sublinhar que uma parte muito significativa dos artigos científicos publicados nas revistas da especialidade não passam de discussões meramente teóricas que, não querendo pôr em causa a validade da argumentação tecida, ao carecerem da legitimação dos dados têm um cunho meramente especulativo. Tal é, por exemplo, o caso do modelo defendido por Andersson (1996) no qual é apresentado e discutido um conjunto de potenciais antecedentes e variáveis moderadoras porém, até a data, não há registo de um qualquer investigador que se tenha aventurado a testar e a validar o aduzido (James, 2005).

Entendemos que as organizações (e os estudos organizacionais) muito beneficiarão quando o fosso existente entre a teoria e a “prática” for minimizado. Note-se que estamos a lidar com uma atitude que, na raiz, contempla pensamentos e sentimentos negativos em relação à organização encerrando, por si só, um grande potencial comportamental assaz disfuncional (Mirvis e Kanter, 1989b; Martinez, 1995; Reichers *et al.*, 1997; Dean *et al.*, 1998; Wanous *et al.*, 2000).

Aliás, isso mesmo ressalta da análise das *implicações* do cinismo dando-nos conta de que os trabalhadores cínicos são agentes *pouco satisfeitos* com o seu trabalho (Reichers *et al.*, 1997), *afectivamente descomprometidos* com a causa organizacional (Reichers *et al.*, 1997; Brandes *et al.*, 1999), têm uma *maior dificuldade em cumprir as suas tarefas correntes* (Johnson e O’Leary-Kelly, 2003) e em *manifestar comportamentos extra-papel* (Andersson e Bateman, 1997; Abraham, 2000; Wilkerson *et al.*, 2003), mostram sinais de *apatia e alienação* (Abraham, 2000), *exaustão emocional* (Johnson e O’Leary-Kelly, 2003) e dão mais *faltas voluntárias ao trabalho*. Para além disso, James (2005) coligiu que estes indivíduos têm uma maior propensão para terem *comportamentos desviantes*²¹⁰.

Apesar de, por tradição, esmagadora maioria das pesquisas apenas se centrar nos danos e consequência negativas que o cinismo inflige à organização e aos seus activos, têm surgido algumas indicações na literatura de que esta atitude pode ter alguma funcionalidade. Tal é o caso do defendido por Andersson e Bateman (1997) para quem os trabalhadores cínicos apresentam uma maior *resistência em aderirem a comportamentos menos ortodoxos sugeridos pelas chefias*. Abraham (2000) ao testar as bases e as consequências dos vários *focis* de cinismo que a organização contempla concluiu que os trabalhadores com cinismo societal eram mais *satisfeitos e empenhados* do que os restantes. De acordo com os autores, o cinismo societal suaviza as agruras concertantes ao mundo de trabalho. Em 2005, James gizou – aquando da discussão dos dados – na sua tese doutoral que “interessantemente, o exame das consequências do cinismo mostra que nem sempre promove atitudes e comportamentos desfavoráveis” (pg. 72). Os investigadores coligiram a presença de uma relação positiva entre o

²¹⁰ *Counterproductive behavior*, no original. Referimo-nos a comportamentos cuja intenção é fazer e demonstrar dano à organização e a alguns dos seus membros. Esses comportamentos podem ir desde o não cumprimento propositado das tarefas, passando pelo roubo e até pela agressão (Fox *et al.*, 2001).

cinismo e a *obediência no trabalho* sugerindo a possibilidade de que “os empregados cínicos não são passíveis de desafiar as decisões e as direcções impostas pelas chefias” (pg. 72). Para além disso, confirmou-se a hipótese teórica avançada de que o cinismo organizacional não afecta de forma significativa o desempenho individual, razão para se concluir que os cínicos acabam por desempenhar as suas tarefas de um modo satisfatório.

De acordo com James (2005), o estudo dos *antecedentes* do cinismo organizacional tem-se, sobremaneira, situado em torno de duas grandes categorias: as *características personalísticas* e as *características organizacionais*, com particular incidência para as segundas.

No que diz respeito às *características pessoais*, com excepção do ónus colocado nos traços de cinismo (Cook e Medley, 1954; Costa, 1986; Smith *et al.*, 1988 e 2000) e da assumpção de que os indivíduos diferem disposicionalmente na sua tendência para serem cínicos, pouca ênfase foi dada às variáveis desta natureza. Tal como já aventado ao longo desta discussão, encontramos em Reichers *et al.*, (1997) uma indicação de que os indivíduos mais cínicos são detentores de uma maior afectividade negativa. Mais recentemente, Wilkerson *et al.*, (2003) revelou que os colaboradores com largas necessidades de realização têm uma maior predisposição para desenvolverem atitudes cínicas em relação à organização. Embora ocupando a função de variável moderadora, Andersson (1996) propôs que os membros organizacionais com baixa *auto-estima*, *elevado maquiavelismo* e um mais vincado *locus de controlo externo* desenvolvem mais facilmente atitudes cínicas.

Relativamente às *características organizacionais*, a *violação do contrato psicológico* (Andersson, 1996; Johnson e O’Leary-Kelly, 2003; James, 2005) tem, tal como já aqui foi discutido, reunido um considerável consenso na literatura. O princípio aqui subjacente assenta na premissa de que quando os indivíduos percebem que a organização não responde em conformidade com o contrato psicológico estabelecido, os colaboradores, para reporem a homeostasia, podem optar por desenvolver uma atitude cínica em relação à organização. Ainda Andersson (1996), sugeriu que uma *fraca participação e envolvimento na tomada de decisão*; a *descortesia no tratamento*

interpessoal da parte das chefias e a *incompetência técnica dos líderes*, apesar de indirectamente, pode incitar o cinismo organizacional.

Embora possam ser questionáveis algumas das ilações avançadas por Mirvis e Kanter (1989a), não podemos deixar de referir que eles foram pioneiros ao indicarem a *subjectividade nas práticas de gestão de recursos humanos* – principalmente no que diz respeito ao modo como a avaliação de desempenho era efectuada e ao modo como as promoções eram atribuídas – a *falta de confiança nas palavras e acções dos líderes*; o *vínculo* cada vez mais *instrumental* que as empresas estabeleciam com os seus trabalhadores como sendo os grandes responsáveis pelo espoletar e alastrar deste fenómeno.

Já para Wanous, Reichers e Austin (1994) e Reichers, Wanous e Austin (1997) o cinismo pode resultar de uma *falta de motivação e/ou falta de competência técnica dos agentes de mudança* ou então, de um antecipado *pessimismo instituído* face à mudança frutuosa, sobremaneira, de *episódios passados fracassados*.

James (2005) coligiu que as percepções pessoais que os indivíduos enformam acerca da organização são importantes determinantes do cinismo, donde se destaca: a correlação positiva com a *percepção de política organizacional* e com a *percepção de violação de contrato psicológico*; e a inversa relação que estabelece com a *percepção de justiça organizacional*, e com a *percepção de apoio organizacional*. Note-se que esta não é uma relação de causa-efeito já que o *locus de controlo* e a *espiritualidade*²¹¹ imbuída no local de trabalho são apresentadas como variáveis moderadoras.

²¹¹ *Workplace spirituality*, no original. Trata-se de um tema muito recente no âmbito dos estudos organizacionais que começou a ser alvo de alguma atenção sobretudo, na última década. Procurando ultrapassar a “cisão cartesiana” (Rego, Pina e Cunha e Souto, 2005: 5) que caracteriza uma parte muito significativa do pensamento ocidental e que se preocupa em colocar uma barreira extremamente estanque entre o indizível e o real, o material e o imaterial, o objectivo e o subjectivo, o corpo e o espírito, alguns investigadores (nomeadamente os que se identificam com os princípios defendidos pela psicologia positiva) defendem que pelo facto de algumas coisas serem do foro do “espírito”, do “coração”, não faz delas menos reais ou menos valiosas. Na verdade, os seres humanos interessam-se por outras coisas para além dos bens materiais, procuram no trabalho um sentido e um significado para a vida, procuram alegria nas actividades quotidianas, rejeitam ser alvo de experiências manipuladoras/instrumentalizadoras. Desta forma, a espiritualidade no trabalho diz respeito: a) ao facto de os empregados serem entidades com necessidades espirituais (desejo de serem únicos, de serem úteis, de compreenderem e serem compreendidos; b) desejarem experimentar um sentido de propósito e de significado no seu trabalho; c) pretenderem experimentar um sentido de conexão com outras pessoas e com a sua comunidade de trabalho (Ashmos e Duchon, 2000; Strack *et al.*, 2002).

Na verdade, e ressalvando, sempre, que esta é uma área de trabalho extremamente carente e limitada, sobressai com indisfarçável contundência da revisão da literatura que a figura do líder assume aqui um papel claramente determinante – de resto, à semelhança do que foi discutido com as outras atitudes organizacionais analisadas ao longo do presente quadro teórico. Para o bem e para o mal, eles são uma espécie de “testa de ferro” de tudo o que se passa na organização, o elo mais exposto da engrenagem organizacional. Afinal, consoante Creed e Miles (1996) afiançaram, eles são os principais responsáveis por toda a organização já que cabe-lhes a função de combinar e ajustar de um modo harmonioso e eficaz a estratégia, a estrutura e os mecanismos internos atingindo a totalidade da lógica operativa, afectação de recursos e funcionamento da organização. Para Mirvis e Kanter (1989a e b; 1991) os líderes organizacionais estão situados no epicentro do fenómeno, sendo que o cinismo começa e acaba com as atitudes e os comportamentos dos mesmos. De igual modo, e tal como já aqui foi avançado, Anderson (1996), Kotter (1998), Wanous, Reichers e Austin (1994) e Reichers, Wanous e Austin (1997), embora uns mais explicitamente do que outros, situaram na figura dos líderes organizacionais um dos agentes mais responsáveis pela edificação e minimização desta atitude organizacional. Não obstante as indicações presentes na literatura, são bem vindos estudos que testem, com maior rigor científico, o impacto dos estilos de supervisão/liderança no cinismo organizacional.

Uma nota final para dar conta de uma das lacunas mais prementes na análise dos antecedentes do cinismo organizacional se situar no parco destaque (principalmente empírico) que tem sido dado às variáveis especificamente ligadas às *características do trabalho* e às de *natureza contextual*²¹². Em relação às primeiras, Andersson (1996), inspirado nas conclusões trazidas a lume por Stevens e O’Neill (1983) e Meyerson (1990) indicaram a *ambiguidade de papéis*, o *conflito de papéis* e a *sobrecarga de trabalho* como potenciais preditores do cinismo organizacional.

Relativamente às segundas, reiteramos, novamente, na obra de Kanter e Mirvis (1989a) Bateman (1991) e Andersson e Bateman (1997) algum afloramento do tema

²¹² Um apontamento para frisar que, não obstante a viabilidade da argumentação avançada por James (2005), julgamos que o seu trabalho acaba por ser paradoxal já que embora teoricamente defenda – de resto como está subjacente na definição que propõem para o conceito – que o cinismo organizacional é susceptível aos acontecimentos da envolvente, tal não foi considerado e validado pelo seu modelo de análise.

nomeadamente, a generalizada “moda” obstinada das políticas de *downsizing*; os *elevados salários* auferidos pelos *executivos de topo* das empresas; o *fraco desempenho das organizações*; as recorrentes notícias de *fraudes e escândalos financeiros*; media XX; o *culto dos valores materialistas*. De resto, também Wanous, Reichers e Austin (1994) e Reichers, Wanous e Austin (1997) aludem à existência deste tipo de variáveis – embora não especificadas – já que apenas as classificam como eventos inesperados e imprevisíveis que escapam ao controlo da gestão.

4.3.4.3.1. Tácticas e comportamentos políticos de liderança: que cinismo organizacional?

Com excepção do aduzido por Ammeter *et al.*, (2002) Treadway *et al.*, (2004) e James (2005) os estudos organizacionais que cruzam o fenómeno da liderança política com o cinismo organizacional são praticamente inexistentes na literatura da especialidade.

Começamos por Ammeter *et al.*, (2002). Atentos às contradições e aos desafios que trespasam as organizações actuais, em “Toward a political theory of leadership” afirmaram ser absolutamente necessário alargar e testar o impacto dos comportamentos políticos de liderança a outras atitudes que estão a ganhar, cada vez mais, notoriedade em cenários de trabalho, como é o caso do cinismo. De resto, basta olharmos para a raiz da própria definição do conceito de cinismo organizacional – materializada na ideia de que a organização tem comportamentos oportunistas; de que as decisões tomadas são baseadas em agendas ocultas e direccionadas para saciar os interesses pessoais de algumas das partes envolvidas (Goldner, Ritti e Ference, 1977; Mirvis e Kanter, 1989a) para facilmente percebermos o quão imbricados estes dois constructos podem estar. Na verdade, foi este o mote central que fez com que James (2005) defendesse que só obteríamos um modelo de análise fiável, coerente e integrativo de cinismo organizacional se incorporássemos a percepção de política organizacional como um seus principais antecedentes. Entende a investigadora que quando os indivíduos percebem o seu ambiente de trabalho como estando altamente atrito ao *bric à brac* político:

“Em que acreditam que aos membros apenas lhes interessa satisfazer os seus interesses pessoais (...) - alguns desses comportamentos incluem a sabotagem, tirar vantagem de acontecimentos e situações pelas quais não foram responsáveis, ocultar recursos (...), - não é surpreendente que se auto-protejam e se tornem cépticos e cínicos em relação à organização” (pg. 36).

A validação empírica do aduzido numa amostra de 1000 professores deu razão empírica à hipótese formulada mostrando existir uma correlação positiva (na ordem dos 55%) entre a percepção de política organizacional e o cinismo organizacional (James, 2005).

Também Treadway *et al.*, (2004), no trilha dos reptos lançados por Ammeter *et al.*, (2002), afirmaram que sendo a actividade política uma inevitabilidade e uma necessidade das organizações contemporâneas – em que cada acto é um acto político (Farson, 1996) – e sendo os líderes/gestores um dos intervenientes mais centrais deste enredo, cabe-lhes procurar minimizar os eventuais efeitos negativos que daí possam advir, nomeadamente o cinismo organizacional. Ao colocarem a *habilidade política* como uma das mais importantes competências que os líderes organizacionais devem possuir e que mais *insights* oferece à sua eficácia na organização, estes investigadores aventaram que um líder que seja capaz de combinar harmoniosamente a astúcia social com a capacidade de ajustar e manifestar comportamentos às ideossincrasias das situações de modo a inspirar sinceridade e genuidade junto dos outros consegue, mais facilmente, mitigar ou até mesmo anular a presença desta atitude organizacional.

Opinião similar foi tecida por Sandra Cha e Amy Edmondson. Em entrevista concedida para aprofundar o arrazoado em 2006 na revista *Leadership Quarterly*, declararam que pese embora as boas intenções dos líderes organizacionais, as contingências e a turbulência da envolvente fazem com que, não raras vezes, a hipocrisia e o cinismo se torne numa espécie de “beco sem saída”. Com isto pretende-se ilustrar que “amanhã” pode ser absolutamente impossível cumprir as promessas que foram feitas “ontem” logo, os líderes têm que ser agentes extremamente habilidosos e cautelosos a gerir todo este processo, devem ter o sentido estratégico e a habilidade política para escolher as táticas e os comportamentos que considera melhor adequarem-se à situação.

No que concerne, especificamente, ao impacto das táticas e comportamentos políticos de liderança no cinismo organizacional dos colaboradores, e sublinhando que não existem registos na literatura que testem esta relação, parece-nos que, seguindo o raciocínio gizado com a satisfação, o empenhamento e a confiança organizacional (Christiansen, Villanova e Mikulay, 1997; Kacmar *et al.*, 1999; Ferris *et al.*, 2003a; Yukl, 2006) que as táticas *racional* e *suaves* (persuasão racional, a consulta, a

colaboração, os apelos inspiracionais, a graxa/lisonja, o *apprising* e os apelos pessoais – quadro 16) estabelecerão com o cinismo organizacional uma correlação menos positiva do que as as táticas *duras* (troca, pressão, coligações e legitimação). Dito de outro modo, parece-nos que os líderes organizacionais que sejam abertamente manipuladores, pouco sinceros, que estabeleçam com os trabalhadores um relacionamento frio, distante, impessoal, pouco inspirador, dúvida, pouco transparente, instrumental, baseado na autoridade, é possível que despoletem e erijam mais facilmente atitudes cínicas junto dos colaboradores. Estamos no domínio das táticas e comportamentos políticos de liderança *duras* por definição, social e organizacionalmente menos desejáveis, menos aceitáveis e menos eficazes, passíveis de desencadear com grande facilidade atitudes e comportamentos negativos junto dos colaboradores (Yukl, 2006).

Em função do exposto determinados a seguinte hipótese de trabalho:

Hipótese de trabalho

- As táticas e os comportamentos políticos duros (em contraposição às táticas e comportamentos suaves) dos líderes têm um impacto mais forte no cinismo organizacional dos colaboradores.

4.4. Variáveis moderadoras da actividade política nas organizações

Para além do longo caminho de investigação que o estudo da política nas organizações, particularmente da liderança política, tem de efectivar acerca da análise dos seus preditores e das suas consequências, a academia tem, paulatinamente, especialmente sobre a forma de pistas para futura investigação, falado da necessidade de se alargar o nível de compreensão das temáticas em apreço para o estudo e o escrutínio das variáveis moderadoras, isto é, para a identificação de factores que poderão influenciar a direcção ou a força das relações entre as variáveis tratadas e as variáveis dependentes (Muller, Judd e Yezerbit, 2005). O princípio aqui subjacente reside na constatação de que a realidade e a dinâmica organizacional é assaz complexa, atravessada por uma teia de relações (Baron e Kenny, 1986; Muller, Judd e Yezerbit, 2005), tornando-se, em muitos casos, deveras falacioso postular relações de mera causa e efeito entre as variáveis.

Mais uma vez, os trabalhos aventados pelo grupo de investigadores encabeçado por Ferris (Ferris *et al.*, 1996; Ammeter *et al.*, 2002; Ferris *et al.*, 2003a e b) tem vindo a

proporcionar contributos ímpares para o aprofundamento desta temática. Por exemplo, Ferris *et al.*, (1996) falam dos efeitos moderadores que o *nível de controlo* e o *nível de compreensão* percebido pelos colaboradores introduzem na relação que a percepção de política organizacional dos colaboradores estabelece com a ansiedade e a satisfação no trabalho dos mesmos. Do mesmo modo, Ammeter *et al.*, (2002) especulam que o *estilo interpessoal dos líderes* pode ser agente moderador dos comportamentos políticos dos líderes e dos efeitos que produzem nos seguidores. De igual modo, um veio de investigação cada vez mais vibrante é aquele que apela para a necessidade de se perspectivar a *reputação pessoal dos líderes* (Higgins *et al.*, 2002; Ferris *et al.*, 2003b; Roberts, 2005) e o *clima político organizacional* (Ferris *et al.*, 1996; Christiansen *et al.*, 1997) respectivamente, enquanto variável moderadora dos comportamentos políticos dos líderes e das atitudes organizacionais que induzem nos seguidores. Por se inserir no nosso modelo teórico de análise em estudo, focaremos a nossa atenção na reputação pessoal dos líderes e no clima político organizacional. Ao longo deste enfoque, e após uma breve revisão da literatura que nos traçará um retrato resumido do estado da arte de cada uma dessas variáveis, procuraremos perceber e esmiuçar os argumentos que suportam a adução do seu posicionamento e função enquanto agentes moderadores das relações postuladas.

4.4.1. Política e a reputação pessoal nas organizações

Algo esquecida e preterida pelos investigadores que se dedicam à análise das qualidades, características e comportamentos que conduzem a um aumento do poder, da influência e da eficácia individual, o estudo da reputação pessoal só recentemente conquistou algum espaço e visibilidade no território dos estudos organizacionais. Para isso em muito contribuíram os avanços (igualmente tardios) efectuados ao nível da reputação organizacional, grupal, departamental, de produtos e marcas, os quais, estruturalmente semelhantes na génese, facultam as linhas orientadoras e identificam processos similares acerca do modo como os actores organizacionais desenvolvem e usam a reputação individual para exercer influência e maximizar a sua eficácia (Tsui, 1984; Ferris *et al.*, 2003b).

Por se tratar de um campo de estudo deveras limitado e em construção – padecendo por isso das vicissitudes da jovialidade, imaturidade, descoordenação e desarticulação que lhe é inerente – pensamos que o modo mais correcto e pedagógico para abordar esta

temática reside na revisão dos contributos e estudos que as diferentes disciplinas científicas e áreas de trabalho têm efectuado (resumidos no quadro 34) nos mais variados domínios de aplicação (principalmente no que diz respeito à reputação nas organizações) procurando por último, fazer uma transposição e aproximação ao campo da reputação pessoal.

Quadro 34. A reputação: estudos e autores relevantes desenvolvidos nas diferentes disciplinas e áreas de trabalho.

DISCIPLINAS E/OU ÁREAS DE TRABALHO	REPUTAÇÃO	LITERATURA ILUSTRATIVA
<i>Sociologia</i>	Construção social; Informacionalmente assimétrica; Recurso viável de influência; Característica imputada; Resultado processo criação de consenso;	Gamson (1966) Becker (1982)
<i>Economia</i>	Critério determinante para a tomada de decisão: baseado no conjunto de comportamentos que o indivíduo manifestou em jogos passados (teoria dos jogos); base determinante da natureza de comportamentos futuros; Indicador de confiança	Greenberg (1990) Ching <i>et al.</i> , (1992) Whitmeyer (2000)
<i>Contabilidade</i>	Recurso poderoso e factor determinante do futuro organizacional. Baseada no desempenho e eficácia financeira da organização, tal como da eficácia social.	Matthews (1984)
<i>Marketing</i>	Conjunto de desempenhos, acções ou imagens que o consumidor tem acerca de uma marca. Recurso que gera valor, lealdade e confiança junto dos consumidores. Súmula de um processo contínuo de transacções credíveis.	Bennet e Gabriel (2001)
<i>Teoria e estratégia organizacional</i>	Resultado de um processo competitivo através do qual as empresas assinalam as suas características aos accionistas procurando com isso, maximizar o seu status socioeconómico e moral. Factor determinante do sucesso organizacional, devendo a gestão da reputação ser coordenada e integrada junto dos tradicionais subsistemas organizacionais.	Fombrum (1996)
<i>Psicologia e Gestão de Impressões</i>	A gestão de impressões como uma das estratégias que mais <i>insights</i> oferece para a formação de reputação. As pessoas preocupam-se em gerir impressões porque têm o objectivo de criar e/ou manter uma identidade e reputação específica que, uma vez formada, vai constranger e determinar	Tsui (1984); Ferris e Judge (1991); Davis e Gardner (2004)

	os comportamentos futuros. Reputação enquanto sinónimo de competência e sucesso - fio condutor de elevados desempenhos e comportamentos responsáveis. Reputação enquanto preditor de confiança interpessoal.	
<i>Gestão de Recursos Humanos</i>	Organização percebida como socialmente responsável com o seu público interno e externo é uma organização com reputação positiva.	Ferris <i>et al.</i> , (1998)

4.4.1.1. (In)Definição do conceito

De um modo genérico, as considerações à volta do conceito incluem afirmações descritivas tais como “fama ou crédito, favorável ou desfavorável, de que alguém ou alguma coisa gozam; opinião, conceito em que uma pessoa ou coisa são tidas” (Dicionário da Língua Portuguesa, 2001) e acoplam-se a termos tais como prestígio, credibilidade, legitimidade e *status* (Ferris *et al.*, 2003b; Brady, 2005). Procurando fazer ruptura com o senso comum Barney (1991), numa das poucas tentativas para definir com rigor o constructo, descreveu a reputação organizacional como um bem intangível, uma garantia, um precioso substituto dos contratos e mecanismos de controlo que, dada a sua peculiaridade e natureza inimitável, pode contribuir de forma bastante significativa para o desempenho organizacional.

Muito embora pertença a Barney a autoria da definição, os nomes incontornáveis nesta área de trabalho são os de Charles Fombrum e Cees Van Riel responsáveis pela criação do *Reputation Management Institute* que, com uma visão e um enfoque eminentemente prático, têm comprovado empiricamente que as empresas com uma reputação positiva e sólida são mais atractivas para clientes, investidores e empregados qualificados, assim como são mais inovadoras e capazes de sobreviver a situações de crise.

Entendem os investigadores que numa época onde as ideias e o conhecimento têm, gradativamente, vindo a substituir os elementos físicos para gerar valor, a competição pela reputação torna-se numa das forças mais significativas para impulsionar a economia. Das pesquisas realizadas em organizações de cerca de 15 países diferentes – cujos resultados estão sumariados no livro *Fame and fortune: how successful companies build winning reputation* (2004), sobressai a ideia de que todas as organizações e (todas as pessoas) têm um capital reputacional, que (à semelhança do que acontece com os

recursos financeiros, com os recursos humanos...) pode (e deve) ser medido, gerido e maximizado na senda da eficiência e da eficácia.

Ao demonstrarem a relação imbricada que a fama estabelece com a fortuna, Fombrum e Van Riel (2004) concluíram que toda reputação positiva está associada a cinco grandes atributos empresariais: a *visibilidade*; a *distintividade*, a *autenticidade*, a *transparência* e a *consistência*. Na realidade, não obstante o seu objecto de estudo seja por excelência as organizações, Fombrum e Van Riel (2004) afiançam que estes ensinamentos podem ser transferidos e aproveitados para os actores organizacionais, mais especificamente para os seus líderes. Na visita que fizemos ao sítio do *Instituto de Gestão da Reputação*²¹³ vislumbramos a preocupação em chamar a atenção dos líderes empresariais para a importância e para as vantagens da reputação positiva *da e na* organização: - os líderes devem compreender que para além de serem CEO's (Chief Executive Officers), devem tornar-se CRO's (Chief Reputation Officers).

Ao comentar as razões que estiveram por detrás da necessidade de gerir com maior seriedade e cautela a sua reputação individual, Clare Harte – líder de topo de uma empresa digital – afirmou: “os líderes estão de tal forma colados à marca que as pessoas vêem-nos como sendo a própria companhia. (...) Uma parte da gestão da reputação da organização deve passar pela gestão da reputação individual” (*in* Cree, 2004: 67).

Aliás, um conjunto alargado de investigadores e consultores na área falam da dificuldade em demarcar de um modo estanque os limites da reputação organizacional e da reputação pessoal nas organizações já que podem ser extensão uma da outra (Simons, 1998; Baron e Markman, 2000; Staw e Epstein, 2000; Fombrum e Van Riel, 2004). Dito de outro modo, se é pacífica a asserção de que alguns indivíduos procuram pertencer a organizações prestigiadas e positivamente reputadas como forma de elevar a sua reputação pessoal; por outro lado, não podemos refutar a ideia de que a credibilidade pessoal dos colaboradores e líderes que habitam no seio organizacional acaba por contribuir de um modo determinante para a reputação da organização. Exemplificando, é indiscutível que a única e poderosa reputação pessoal de Jack Welch exerce uma espécie de efeito de *halo* junto das organizações que a ele estão associadas; de igual modo, toda a gente sabe o que aconteceu na Enron e quem é Kenneth Lay!

²¹³ www.reputationinstitute.com, consulta efectuada em 22 de Maio de 2007.

Mas afinal o que é a reputação pessoal nas organizações, quais são as suas idiossincrasias e qual é o valor que ela comporta?

Encontramos em Ferris *et al.*, (2003b) a primeira proposta de definição consistente e integradora. De acordo com os autores, ela é o resultado de um trabalho minucioso, reflexivo onde, quase cirurgicamente, foram analisados, cruzados e peneirados os diferentes e principais contributos presentes na literatura. A reputação pessoal é:

“uma identidade perceptiva que reflecte uma complexa combinação de características pessoais salientes, comportamentos demonstrativos e imagens intencionais apresentadas durante um determinado período de tempo, tal como observada directamente e/ou recebida por fontes secundárias.” (Ferris *et al.*, 2003b: 215).

Por se tratar de uma definição de charneira, implica que esmiucemos com algum detalhe os seus pontos-chave: Em primeiro lugar, a reputação pessoal é entendida como uma característica que não é mutuamente exclusiva sugerindo que, em teoria, qualquer indivíduo possa ter múltiplas reputações, todas elas diferentes, até mesmo conflituantes. Na esteira do aduzido por Tsui (1984) e Bromley (1993), em contexto organizacional os indivíduos podem reflectir distintas reputações aos distintos indivíduos e grupos com quem interagem sendo que “o gestor com melhor reputação é aquele que consegue ir ao encontro das expectativas de todos, ou da maioria, dos constituintes” (Tsui, 1984: 66). Em todo o caso, adenda Becker (1982), para que alguém possa gozar de um qualquer capital reputacional é desejável a existência de um mínimo grau de consenso ou concordância entre os membros.

Em segundo lugar, a reputação é vista como sendo de natureza perceptiva, um fenómeno altamente subjectivo, pouco concreto, desenhado nos *olhos dos outros*, uma realidade que é socialmente construída pela leitura e interpretação que cada indivíduo dela faz (Rao, 1994; Fine, 1996; Ferris *et al.*, 2003b). Para alguns investigadores, esta particularidade faz com que este constructo dificilmente possa ter estatuto de “cientificidade” já que o seu cunho sócio-político é extremamente forte (Kanter e Brinkerhoff, 1981; Tsui, 1984; Ferris *et al.*, 1994). Na verdade, se é líquido que a reputação pessoal do líder (e consequente sucesso na organização) está adstrita e dependente da opinião dos outros, não podemos descartar a possibilidade do mesmo encetar num processo de gestão de impressões procurando controlar e manipular a seu

favor as atribuições que os outros acerca de si fazem (Bromley, 1993). Conforme afirmou Alistair Eperon²¹⁴, a reputação é mais percepção do que desempenho pelo que os líderes devem procurar estabelecer bons relacionamentos e focar-se naqueles que têm a sua reputação nas mãos: “é do vosso interesse reflectir acerca dos relacionamentos que são mais importantes e considerar de que modo eles devem ser geridos no contexto da estratégia do negócio” (Cree, 2004).

Ao expandirem a noção de *desempenho teatralizado* que a literatura da gestão de impressões já havia aventado, Ferris e Judge (1991), fundamentados na *teoria dos sinais*²¹⁵ de Spence, afirmaram que a reputação pode ser um esforço intencional de *signaling*²¹⁶. Os actores organizacionais enviam sinais uns aos outros cujo intento é, na esmagadora maioria das vezes, influenciar as percepções e construir significados. Em trabalhos posteriores, Ferris e colaboradores (1999) reforçaram o aduzido anteriormente introduzindo um novo elemento: a *Tournament*²¹⁷ Theory (Rosenbaum in Ferris *et al.*, 2003b). Aqueles que conseguirem obter um elevado êxito na fase preambular das suas carreiras terão maiores probabilidades de virem a ascender rápida e auspiciosamente na organização. O exposto suporta a asserção de reputação enquanto um conjunto de sinais envidados, a partir dos quais os empregados são assinalados e subsequentemente promovidos (por vezes, quase automaticamente) tendo como referência central a reputação granjeada inicialmente.

Para além disso, as evidências empíricas mostram que estes passam a ser colaboradores menos monitorizados, que gozam de uma maior autonomia dentro da organização, são menos responsabilizados pelos seus erros e obtêm com maior rapidez e facilidade os recursos necessários para efectivar acções de mudança (Kotter, 1985; Dirks e Ferris, 2002; Hall *et al.*, 2004). Os créditos ideossincráticos (Hollander, 1958) acumulados criam reputação positiva dando aos indivíduos o direito incontestado de se desviarem de algumas das regras e normas estabelecidas (Greenberg, 1990).

²¹⁴ Fundador da Eperon Consulting – empresa especializada em gestão da reputação.

²¹⁵ *Signaling theory*, no original.

²¹⁶ Por não termos encontrado uma tradução consensual optámos por manter o termo original.

²¹⁷ Por não termos encontrado uma tradução consensual optámos por manter o termo original.

De resto, para Davis e Gardner (2004) a gestão da reputação deve ser uma das principais tarefas do líder politicamente habilidoso. Se a liderança política se define na gestão do sentido então, a gestão das atribuições dos seus *stakeholders* deverá ser uma das suas maiores prioridades: o líder politicamente hábil, astuto e experimentado sabe que não existe reputação sem *visibilidade* (Fombrum e Van Riel, 2004); e sabe, igualmente, como “vender” a sua imagem – os feitos e as vitórias a si devem ser indexados; as derrotas a factores contingenciais.

Não querendo correr o risco de efectuarmos generalizações e esvaziar o conceito de significado – já que acreditamos que muitos dos líderes organizacionais a quem é atribuída uma reputação positiva são fieis merecedores desse estatuto (parecem, mas também são), não resistimos a gizar o seu carácter *plástico* e esquizofrénico espalhado entre “a posse e a não posse” (Gowler e Legge, 1989: 446) e prisioneiro da opinião dos outros. Conforme defendido por Bailey (1971) e Hepworth (1975), a reputação não é uma qualidade objectiva do indivíduo, a sua essência reside na acumulação de opiniões que os outros formaram, ganhando corpo e significado somente quando os outros estão dispostos a subscrevê-la.

Em terceiro lugar, a presente definição em discussão acusa o papel das características e acções pessoais como preditores basilares da construção da reputação pessoal. A este nível destaque, uma vez mais, para o artigo editado por Hall e colaboradores (2004) onde é feita uma aproximação e onde são minudenciados (embora sem comprovação empírica) aquilo que consideram ser os principais antecedentes da reputação pessoal dos líderes nas organizações e que se encontram agrupados em três categorias principais: o *capital humano*; o *capital social* e o *estilo de liderança*.

O *capital humano*, constructo dilecto dos economistas, diz respeito à capacidade que os indivíduos têm para gerar valor através da aquisição de conhecimentos, competências e credenciais providenciadas pelo investimento na educação e no treino/formação. O princípio aqui subjacente é semelhante ao que rege a construção e acumulação de capital reputacional nas organizações: - o valor realizado por uma empresa atrai consumidores externos a comprar os seus produtos e serviços; atrai investidores, e atrai trabalhadores talentosos ... (Fombrum, 1996). De igual modo, espera-se que os indivíduos que façam investimentos no desenvolvimento da sua reputação pessoal

colham retornos positivos. Esta perspectiva reflecte (com as devidas limitações) a metáfora do actor organizacional enquanto uma *empresa privada* – “Me, Inc.”- (Ferris *et al.*, 2000: 33) significando que a aposta e o investimento inteligente e valioso na criação de um *portfolio* diversificado pode trazer um farto sucesso no trabalho e na carreira.

Um outro importante elemento deste *portfolio* é o *capital social*. O capital social baseia-se nos recursos e influência que os indivíduos são capazes de alcançar/estabelecer por via dos relacionamentos sociais que eregem com os outros. Referimo-nos por exemplo, às redes sociais de que fazem parte, ao papel e à centralidade que ocupam nessas mesmas redes, às alianças que estabelecem, às coligações que afiliam, aos amigos que têm, aos conhecimentos e contactos favorecidos que celebram, etc. Por ser uma forma latente e uma ferramenta preciosa de influência e identidade social (Baron e Markman, 2000) pressupõe-se que os líderes dotados de um vasto capital social terão grandes possibilidades de vir a gozar de uma reputação pessoal positiva (Hall *et al.*, 2004).

Pese embora a ausência de estudos de cariz empírico que comprovem objectivamente a relação que aqui se discute, há outros que, embora sublinearmente, fornecem pistas valiosas. Veja-se, a título de exemplo, o trabalho de Bouty (2000) que encontrou uma conexão positiva entre o capital social (medido através da afiliação a redes) e a aquisição de recursos. Ou então, o de Seibert, Kraimer e Liden (2001) onde concluíram que o sucesso na carreira estava francamente dependente do capital social que cada indivíduo detinha (medido através do envolvimento em redes).

Uma derradeira nota para destacar a relação imbricada entre o capital social e a reputação pessoal já que, uma vez consolidada, a reputação pessoal acaba por ser um extraordinário cartão-de-visita e um íman agregador e facilitador de novas e promissoras ligações e contactos sociais (Ferris *et al.*, 2000).

Finalmente, Hall *et al.*, (2004), embora especulem acerca da importância do papel do estilo de liderança na construção e na criação da reputação pessoal positiva, acabam por ser extremamente evasivos já que optam por não eleger nenhuma das teorias e/ou propostas presentes na literatura do *mainstream* – realçando, unicamente, o papel crucial da habilidade política no exercício da liderança.

Entendem os autores que, de resto à semelhança do que já foi aventado noutras partes deste quadro teórico, uma vez que as organizações são por inerência políticas, percorridas por uma delicada teia de interesses, objectivos e interacções entre os seus diversos constituintes, a análise do exercício da liderança não se deve bastar ao arsenal de propostas restritivas, desarticuladas e ambíguas que a literatura da especialidade contempla, devendo abarcar, em alternativa, um conjunto de traços e competências focalizados para uma maior eficácia social e política.

A habilidade política, por ser um constructo que reflecte um compósito harmonioso de *perceptividade* interpessoal e astúcia social com a capacidade para ajustar e manifestar comportamentos a diferentes situações de modo a parecer o mais genuíno possível (Hall *et al.*, 2004), enquanto componente crucial do processo de liderança, acaba por oferecer *insights* extremamente relevantes para a construção e consolidação da reputação pessoal do líder.

Estando perfeitamente lúcidos quanto ao estado de desenvolvimento assaz embrionário em que esta temática se encontra, tendo em conta a revisão da literatura efectuada, não resistimos a dizer (e a propor como pista para futura investigação) que acreditamos que a combinação balanceada e ajustada de alguns destes preditores podem ser factores de *distintividade* (Fombrum e Van Riel, 2004) produzindo impactos determinantes na reputação positiva dos indivíduos.

Em quarto lugar, sobressai o aspecto temporal da reputação. Quer isto dizer que a reputação não é algo que ocorre instantaneamente, ela é antes o resultado de um processo contínuo, cumulativo, mediato, pontuado por uma série de eventos episódicos que ocorrem ao longo de um determinado período de tempo (Bromley, 1993).

De acordo com alguns investigadores proeminentes nesta área de trabalho (Bromley, 1993; Shuman, 1995), a reputação espartilha-se temporalmente ao longo de duas etapas principais – referimo-nos à etapa da *criação* e à etapa da *conservação*. Embora seja impossível precisar o tempo exacto de permanência em cada estádio – já que isso é função de factores pessoais e contextuais, podemos tirar algumas ilações quanto à presença de alguns comportamentos demonstrativos, senão vejamos: na fase da *criação*, podem ir desde a adequação passiva às expectativas dos outros, à manipulação activa

das percepções e do sentido dos outros. Exemplificando, um líder que pretenda ver-lhe imputada a reputação de competência, poderá fornecer descritores explícitos acerca das suas competências, perícias, habilidades, proezas e conquistas profissionais; ou então, pode optar por estratégias mais subtis e insidiosas de divulgação e propalação do seu talento pessoal (Gardner e Avolio, 1998).

Uma vez adquirida, a reputação precisa de ser mantida. O preceito reside na capacidade de adequar os comportamentos manifestados aos comportamentos esperados. Para isso, é importante que os indivíduos conheçam com acuidade a reputação pessoal de que gozam e exteriorizem os mesmos comportamentos que a prescreveram – contrariamente ao que sucede na etapa anterior, a tarefa de manutenção da reputação passa pela rotinização de alguns comportamentos e práticas. Fombrum (1996) afirmou tratar-se do “exercício mundano de gestão” (*in Ferris et al.*, 2003b: 228) materializando-se na tomada de decisões que, reiteradamente, sejam consistentes com os comportamentos esperados e cimentando a representação de *autenticidade* e *consistência* (Fombrum e Van Riel, 2004).

Note-se que a previsibilidade comportamental aqui subjacente não implica uma rigidez e uma inflexibilidade de comportamentos ou um desligamento dos aspectos contextuais e conjunturais. Muito pelo contrário, na esteira do que sucede com as organizações, os indivíduos que não forem capazes de lidar com o ritmo vertiginoso, desenfreado e inédito das mudanças e de calibrarem constantemente a sua reputação em função disso, verão o seu esforço Hérculeano desvanecer-se num “abrir e fechar de olhos”.

Uma outra forma de manter a reputação pessoal reside na sua defesa, abrangendo a manifestação de um conjunto diversificado de comportamentos defensivos como é o caso das desculpas, das justificações, da negação, da vitimização, da culpabilização dos outros, etc. (Liden e Mitchell, 1988; Greenberg, 1990). Embora alguns destes comportamentos sejam decorrentes de comportamentos disfuncionais e efectivos desempenhos deficitários dos agentes detentores do capital reputacional – veja-se os badalados exemplos dos gestores de topo da Enron, World Com e Afinsa, envolvidos em acções ilegais e muito pouco éticas, não podemos subestimar o poder irrefreável dos rumores, dos boatos, da informação distorcida... que, cirurgicamente, são lançados com o fito de aniquilar a reputação pessoal e por vezes, a carreira de um concorrente.

Conforme ilustrou Bailey (1993), danificar a reputação de um adversário através da crítica destrutiva, das meias verdades, dos rumores pode ser uma das fórmulas eficazes para progredir na organização.

Neste sentido, e dado o papel e o valor que a reputação ocupa na nossa sociedade, a profanação da reputação transformou-se numa espécie de *assassinato moral* começando a tornar-se frequente o recurso aos tribunais como um meio de dirimir o diferendo e repor a verdade. Logan (*in Ferris et al.*, 2003b) coligiu que, entre 1980 e 2000, os tribunais norte-americanos ordenaram, na sua maioria aos *media*, o pagamento de indemnizações envolvendo milhões de dólares em virtude de danos provocados na reputação pessoal.

O exposto, ao mesmo tempo que atesta o longo e intrépido caminho que os indivíduos têm que trilhar para alcançarem uma reputação positiva põe, igualmente, a descoberto o seu cunho frágil e volátil. Afinal, é celebre a afirmação de Buffet segundo o qual são precisos 20 anos para construí-la mas bastam cinco minutos para destruí-la. Laver (1997) descreve do seguinte modo o carácter entediante, (até) doloroso e desesperadamente frágil da reputação:

“Uma das coisas mais interessantes acerca da reputação (...) é que pode levar muito tempo a formar-se e pode ser destruída em poucos segundos. (...) Vista nestes termos, a reputação representa um gigantesco, mas também frágil investimento instrumental para as pessoas” (pg. 26).

Por se tratar de uma criação social que se alimenta das expectativas que os outros acerca de nós têm, a reputação acaba por tornar os indivíduos prisioneiros dessas mesmas expectativas. Quer isto dizer que, as transacções e/ou os comportamentos (verbais e não verbais) que sejam sentidos e interpretados como falsos sinais podem produzir efeitos devastadores na reputação. Para Herbig *et al.*, (1994) esses falsos sinais são decifrados como uma espécie de traição, corporizando-se numa perda de confiança que perdurará por um considerável período de tempo. Para além disso, este conjunto de investigadores aferiram que o cariz débil da reputação torna-se tanto mais saliente quanto mais os indivíduos (neste caso, os gestores organizacionais) a alicerçarem em objectivos de curto prazo.

Mas afinal qual é o valor da reputação pessoal? Quais são os seus *outputs*?

4.4.1.2. As consequências da reputação pessoal nas organizações

Embora comecem a tornar-se conhecidos e divulgados alguns estudos de cariz empírico que nos dão conta dos efeitos e das consequências da reputação nos mais diversos domínios de aplicação – com tudo de positivo e negativo que isso possa significar, quando procuramos transpor o mesmo exercício para o campo da reputação pessoal nas organizações deparamo-nos com uma prolixidade de novas, excitantes e promissoras presunções e suposições teóricas (algumas delas retiradas - à força de outros domínio da reputação) porém, genericamente, carentes da validação dos factos.

Este estado da arte deve-se sobremaneira a um conjugar de factores – alguns deles já aqui aflorados. Por um lado, em termos teóricos, vislumbra-se a necessidade do surgimento de uma teoria da reputação pessoal que consiga articular e deslindar com coerência alguns dos seus principais preditores, consequências, variáveis moderadoras e mediadoras. Acresce que existem muitas áreas cinzentas à volta do constructo em si, nomeadamente no que diz respeito à relação que estabelece com outros conceitos congéneres; ao modo como a reputação pessoal é construída; aos custos que lhe estão associados; ao valor de troca que comporta e aos potenciais constrangimentos que comina no comportamento humano (Ferris *et al.*, 2003b; Hall *et al.*, 2004) .

A par e passo deste amadurecimento teórico alude-se a necessidade do desenvolvimento de instrumentos que consigam abranger cabalmente a complexidade do fenómeno e que sejam psicometricamente fiáveis. A este nível antecipamos algumas dificuldades já que estamos perante um fenómeno de natureza perceptível inviabilizando à partida a possibilidade de medição de forma pura e objectiva. De acordo com Cobb (1986), a aferição da reputação assume que os informantes conhecem devidamente a pessoa em questão e que estão dispostos a providenciar informação fidedigna e verdadeira acerca dela. Conforme já aqui foi asseverado, o forte cunho sócio-político que o conceito encerra faz com que, na essência, parem algumas dúvidas no ar, como por exemplo: Será que estamos na presença de um bom trabalhador ou de um bom actor? Será que é a reputação negativa aferida corresponde à verdade ou é antes o resultado de uma cabala concertada?!

Não obstante o défice de produção científica, há já alguns trabalhos publicados na área que nos dão conta das consequências da reputação pessoal dos indivíduos nas organizações – procuraremos dar um maior *elan* às que se relacionam com o fenómeno da liderança política nas organizações.

Antes de avançarmos na discussão gostaríamos de frisar a relação dinâmica e de grande mutualidade que a reputação estabelece com algumas dessas variáveis pelo que não se afigura possível desenhar com a nitidez pretendida relações lineares entre elas – acreditamos que, em muitos casos, as influências sejam mútuas. Nas palavras de Ferris *et al.*, (2003b):

“Precisamos de obter uma melhor compreensão acerca do modo como a reputação se relaciona com esses resultados. (...) eles não são simplesmente ou necessariamente, os resultados unidireccionais da eficácia reputacional. Pelo contrário, nós perspectivamos um mais complexo, e em alguns casos, uma qualidade recíproca entre o relacionamento reputação-resultados” (pg. 232).

Ilustrando o aduzido: é ponto assente que a reputação pessoal do líder determina os níveis de confiança que os colaboradores depositam nele, por seu turno, há evidências que mostram que a confiança que os seguidores nutrem pelas chefias contribui para aferição da reputação dos últimos (Whitmeyer, 2000; Ammeter *et al.*, 2002; Hall *et al.*, 2004).

Uma parte considerável dos estudos tem-se focalizado nos resultados positivos que, em cenários de trabalho, a reputação pessoal acarreta para os indivíduos (dividendos pessoais) e que se concretizam no exercício de algumas práticas de gestão de recursos humanos, sendo de destacar: as *notações obtidas na avaliação de desempenho* (aos indivíduos detentores de uma reputação positiva são atribuídas óptimas classificações pelo seu desempenho) (Tsui, 1984; Ferris e Judge, 1991); *o número de promoções e a progressão* obtida ao longo da sua permanência na organização e ao longo da carreira (os actores organizacionais que gozam de um positivo capital reputacional conseguem alcançar uma mais rápida ascensão na organização e na carreira) (Tsui, 1984; Ferris e Judge, 1991; Cooper *et al.*, 1993; Rosenbaum *in* Ferris *et al.*, 2003b). Note-se que mais importante do que determinar o número absoluto de promoções que os indivíduos recebem ao longo da sua permanência na organização é aferir o número de promoções de que são alvo num específico período de tempo, isto é, receber duas promoções ao

longo da estada na organização é absolutamente diferente do que recebê-la no espaço de seis meses; as *recompensas extrínsecas e as recompensas intrínsecas* que lhes são atribuídas (a este nível, basta olharmos para os salários de alguns actores de cinema, jogadores de futebol, médicos, gestores de topo, etc. para imediatamente percebermos a influência que a reputação exerce na remuneração que lucram) (Bartol e Martin, 1990).

Uma nota de atenção para, de novo, frisar o cunho menos objectivo da reputação e das suas possíveis consequências já que a literatura dá-nos conta de que todas as práticas de recursos humanos que acabamos de apresentar estão dramaticamente expostas a uma série de enviesamentos, assentes em critérios subjectivos, pouco transparentes que não reflectem a realidade *per se*. Talvez por essa razão Ferris e Judge (1991) tenham asseverado que estas são, possivelmente, as decisões organizacionais (donde destacaram as promoções) mais atreitas à *politiquice*.

Para além disso, na esteira do que já aqui foi dito, há evidências empíricas que mostram que os membros organizacionais depositários de uma reputação positiva granjeiam mais facilmente a *confiança* das pessoas com quem se relacionam (Kramer e Tyler, 1996; Whitmeyer, 2000; Ammeter *et al.*, 2002; Dirks e Ferris, 2002; Hall *et al.*, 2004); conseguem ter acesso a uma *mais vasta e mais influente rede de contactos* dentro e fora da organização (capital social) (Bouty, 2000; Seibert, Kraimer e Liden, 2001); são *menos monitorizados* no seu trabalho; detêm uma *maior margem de autonomia* e uma *maior margem de erro* (Greenberg, 1990; Ferris *et al.*, 2000); e obtêm com *maior desembaraço o apoio* e os *meios necessários para levar a “bom porto” um novo projecto* (Kotter, 1985). O relatado mostra-se particularmente ilustrativo no campo da liderança.

Ammeter *et al.*, (2002), ao expor a relevância e o quanto a reputação pessoal é determinante para a prática eficaz da liderança política nas organizações (devendo, por essa razão, ser incluída em qualquer modelo de análise que aborde essa temática), afirmou não existirem dúvidas de que a reputação do líder é fio condutor da confiança no líder e na própria organização. A explicação é simples: sendo a reputação pessoal um sinal e/ou uma poderosa fonte de informação (acumulação e súmula de acções passadas) através da qual conseguimos antecipar e prever as acções e os comportamentos vindouros dessa pessoa, e assentando a confiança na expectativa de que alguém, no

futuro, se irá comportar de determinada maneira (Kramer e Tyler, 1996) facilmente percebemos a ligação entre os dois constructos e o papel crítico que a reputação positiva do líder ocupa na edificação da confiança. Hall *et al.*, (2004) aventaram mesmo que, em situações onde não existe história passada de interacção pessoal entre os membros (por exemplo, casos em que os indivíduos nunca privaram ou trabalharam juntos), a reputação pessoal acaba por funcionar como um substituto dessas interacções dando ao indivíduo em questão o benefício da dúvida “os stakeholders estarão mais propensos a confiar no líder, apesar de não terem interacções pessoais com ele ou não tenham tido a oportunidade de observar o seu comportamento” (pg. 527).

Destaque-se que a ligação que estas duas variáveis estabelecem entre si é de extrema importância para os membros organizacionais, principalmente para aqueles que ocupam posições de liderança – nenhum trabalhador consegue produzir na máxima eficácia se precisar de mendigar a aprovação para todas as decisões que toma. A ausência de reputação positiva e o consequente défice de confiança tornam-no deveras vulnerável na organização.

Ammeter *et al.*, (2002), na esteira das conclusões aferidas por Wernerfelt (1988) afirmaram que o facto da reputação pessoal positiva do líder estar francamente correlacionado com a confiança que os outros nele entregam, despoleta uma menor monitorização e menor responsabilização²¹⁸ das suas acções – o que, por vezes, condu-lo à exteriorização de acções pouco éticos e disfuncionais para o grupo de trabalho e para a organização (Hall *et al.*, 2004).

As investigações e os resultados postos em evidência são os que se apresentam mais proeminentes na literatura. Não obstante a magreza de estudos – fruto do estado embrionário de desenvolvimento da temática – acalentamos algum optimismo que, pela actualidade e interesse que a mesma tem vindo a atizar, dentro de pouco tempo possamos elencar um mais vasto conjunto de consequências da reputação pessoal nas organizações.

²¹⁸ *Accountability*, no original.

4.4.1.3. O (eventual) papel moderador da reputação pessoal nas organizações

Tão ou mais importante do que os efeitos directos que exerce, julgamos ser perfeitamente plausível e muito pouco despropositado presumir que a reputação pessoal, embora indirectamente, possa influenciar e ajudar a explicar a ocorrência de muitos outros resultados na organização – falamos especificamente do potencial papel moderador²¹⁹ da reputação pessoal do líder nas organizações.

Na verdade, se estivermos atentos ao recente debate iniciado por House (1995) e House e Adytia (1997) e Ammeter *et al.*, (2002) onde é abordada a necessidade, a pertinência e a urgência em perceber de que modo os processos políticos se cruzam com o fenómeno da liderança em cenários de trabalho (e onde a reputação pessoal do líder é apontada como uma das potenciais principais variáveis intervenientes no processo), facilmente conseguimos perceber porque razão entendemos que a reputação pessoal do líder adquire valor acrescido pelo facto de se posicionar como variável moderadora da relação entre os comportamentos políticos do mesmo e as atitudes dos seus colaboradores.

Naturalmente que o aduzido carece de franca validação empírica (de resto, é o que procuraremos fazer na parte da análise e discussão dos dados) porém, alguns preceitos presentes na literatura são particularmente ilustrativos fornecendo uma consistente base de apoio para a hipótese de trabalho que em função disso que iremos derivar, senão vejamos:

Comecemos por destacar os apelos verbalizados por Higgins *et al.*, (2002) no 17º Encontro Anual de Psicologia Organizacional, e os apelos publicados por Ferris *et al.*, (2003b) que através duma revisão meta-analítica asseveraram que pese embora a reputação, a influência, o poder e a política caminhem de mãos dadas, pouco (ou quase nada) se sabe acerca da relação que os constructos estabelecem entre si. O défice investigacional por eles registado é apontado como uma das principais pistas para futura investigação até porque entendem que a reputação pessoal acaba por funcionar como:

“O cenário que tanto pode facilitar como constranger os intentos de influência. (...) É possível que a reputação jogue uma importante função facilitadora (i.e.

²¹⁹ Embora num futuro próximo possam surgir estudos que vislumbrem na reputação pessoal um papel moderador, não existe, neste momento, na literatura qualquer registo teórico e/ou empírico que aponte nesse sentido.

moderadora) passível de explicar algumas das inconsistências encontradas entre as táticas de influência e alguns resultados” (Ferris *et al.*, 2003b: 236-237).

Mais recentemente, Roberts (2005) em “Changing faces: Professional images construction in diverse organizational settings” apresentou um modelo de análise no qual a credibilidade do líder é um elemento moderador do impacto que as táticas de gestão de impressões provocam no bem-estar e desempenho dos colaboradores, na coesão e criatividade do grupo de trabalho e no desempenho organizacional.

De igual modo, é da máxima relevância chamar para a discussão as imensas contribuições e sugestões de estudo preconizadas por Yukl (e respectivo grupo de trabalho) nomeadamente a que defende que a opção do líder em exteriorizar diferentes táticas de influência depende, sobremaneira, de um conjunto complexo e interrelacionado de factores respeitantes ao *status* do *agente* de influência (Yukl e Tracey, 1992).

Também Dixit e Nelebuff (1991) ao esmiuçarem as vantagens do pensamento estratégico, defenderam que o líder politicamente hábil, mediante os fins que pretende alcançar, deve escolher as táticas e os comportamentos políticos de influência em função da reputação pessoal de que goza na organização. Estas proposições surgem no trilho de Klapper (1960) para quem o prestígio ou a reputação é um recurso de influência e como tal, deve ser cuidadosamente considerado quando outras formas de influência são manifestadas.

Desta forma, em função do exposto e sobre o “chapéu” de que os efeitos das táticas e comportamentos políticos suaves e duros na satisfação organizacional, no empenhamento organizacional (afectivo, calculado e normativo), na confiança organizacional (afectiva e cognitiva) e no cinismo organizacional (pessimismo, atribuição individual e atribuição situacional) vão ser moderados pela reputação pessoal dos líderes, derivamos as seguintes hipóteses de trabalho:

Hipóteses de trabalho

- A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e os comportamentos políticos suaves e a satisfação organizacional.

- A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e os comportamentos políticos suaves e o empenhamento organizacional: afectivo.
- A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e os comportamentos políticos suaves e empenhamento organizacional: calculado.
- A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e os comportamentos políticos suaves e o empenhamento organizacional: normativo.
- A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e os comportamentos políticos suaves e a confiança organizacional: afectiva.
- A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e os comportamentos políticos suaves e a confiança organizacional: cognitiva.
- A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e os comportamentos políticos suaves e o cinismo organizacional: pessimismo.
- A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e os comportamentos políticos suaves e o cinismo organizacional: atribuição individual.
- A reputação a reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e os comportamentos políticos suaves e o cinismo organizacional: atribuição situacional.
- A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e os comportamentos políticos duros e a satisfação organizacional.
- A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e os comportamentos políticos duros e empenhamento organizacional: afectivo.
- A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e os comportamentos políticos duros e o empenhamento organizacional: calculado.
- A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e os comportamentos políticos duros e o empenhamento organizacional: normativo.
- A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e os comportamentos políticos duros e a confiança organizacional: afectiva.
- A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e os comportamentos políticos duros e a confiança organizacional: cognitiva.
- A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e os comportamentos políticos duros e o cinismo organizacional: pessimismo.

- A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e os comportamentos políticos duros e o cinismo organizacional: atribuição individual.
- A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e os comportamentos políticos duros e o cinismo organizacional: atribuição situacional.

4.4.2. O clima político organizacional

Uma das abordagens, praticamente negligenciadas até à data (sendo, por isso, bastante escassa a produção teórica e empírica em volta do tema), mas que se apresenta assaz promissora ao estudo do factor político nas organizações diz respeito à análise do clima político. Ferris e Kacmar (1989), figuras de proa deste eixo investigacional, apresentaram um modelo teórico pioneiro – validado empiricamente através do *Perception Of Political Scale (POPS)* por Kacmar e Ferris (1991) – onde pretendiam investigar, identificar e determinar alguns dos seus principais preditores, consequências e reacções.

Entendem os autores, na esteira do que Gandz e Murray (1980) e Madison *et al.*, (1980) já haviam adiantado, que o clima político nas organizações é, acima de tudo, percebido como sendo o resultado do comportamento dos supervisores e pares, e emana das práticas e políticas organizacionais. Neste sentido, mais do que um estado exclusivamente objectivo, deve ser concebido como uma avaliação subjectiva: “nós sabemos que as pessoas respondem tendo por base a sua percepção da realidade, não da realidade *per se* (...) é isto que importa estudar mesmo que seja uma representação desfocada da realidade” (Ferris *et al.*, 1996: 234-235). Para Cropanzano *et al.*, (1997), com esta perspectiva não se pretende anular ou ignorar a envolvente objectiva contudo, os indivíduos reagem e respondem àquilo que vêem e interpretam e não necessariamente àquilo que a realidade efectivamente é. Na verdade, embora os investigadores sejam absolutamente omissos em relação ao seguidamente gizado, acreditamos que, se projectarmos uma leitura pelo modelo de análise alvitrado por Moran e Volkein (1992) – tendo realizado uma interessante súmula da diversidade de abordagens que subjazem o estudo do clima organizacional – ela está muito próxima da

perspectiva psicossocial²²⁰, significando que a interpretação da realidade organizacional resulta da interação dos atributos organizacionais, da realidade subjectiva do sujeito que percepção e da interação entre os diferentes membros da organização, tendo uma influência determinante sobre aspectos como a motivação e a satisfação dos trabalhadores.

4.4.2.1. (In)Definição do conceito

Reflectindo o ambiente vivido na organização, ou seja, um compósito de valores, normas, atitudes, sentimentos e comportamentos políticos vigentes na organização – *o modo como aqui politicamente se fazem as coisas*, o clima político é perspectivado a partir de três dimensões teóricas (Ferris e Kacmar, 1989): *comportamento político geral* - medida em que os indivíduos têm comportamentos auto-interessados para alcançarem recursos e/ou resultados que consideram valiosos; *going along to get ahead*²²¹ - medida em que os indivíduos têm comportamentos de evitamento e passividade - por exemplo: manterem-se em silêncio perante as situações com que se deparam com o fito de obterem recursos e/ou resultados que consideram valiosos; e, finalmente, *salários e promoções*²²² - medida em que a organização perpétua e alimenta o jogo político através da implementação e aplicação das políticas organizacionais.

4.4.2.2. O (eventual) papel moderador do clima político organizacional

Embora ainda bastante jovem, a noção de clima político organizacional tem vindo a ocupar lugares distintos nos modelos teóricos de análise que, paulatinamente, a academia tem vindo propondo (Ferris *et al.*, 1996; Christiansen *et al.*, 1997; Cropanzano *et al.*, 1997; Harrel-Cook *et al.*, 1999; Kacmar *et al.*, 1999; Vigoda, 2000; Vigoda e Cohen, 2002). Atentos a essa diversidade, foram as suas potencialidades enquanto variável moderadora que nos suscitou particular interesse. O argumento assenta na premissa de que o processo político não ocorre no vazio e de que as influências do clima político (Ferris *et al.*, 1996; Christiansen *et al.*, 1997) poderão

²²⁰ Embora o estudo do clima político tenha andado arredado das publicações científicas e embora não seja pacífica a distinção entre cultura organizacional e clima organizacional, Moran e Volkein (1992) afirmam que o conceito de clima organizacional pode abordar-se a partir de quatro perspectivas distintas, não mutuamente exclusivas: a perspectiva organizacional, a perspectiva psicológica, a perspectiva psicossocial e a perspectiva cultural.

²²¹ Trata-se de uma expressão idiomática. Por não termos encontrado uma tradução consensual optámos por manter o termo original.

²²² *Pay and promotions*, no original.

afectar, mesmo que indirectamente, o grau e o impacto de aceitação dos alvos de influência política (Nahavandi e Malekzadeh, 1999). Por essa razão, Greenberg e Strasser (1991), Ferris *et al.*, (1996) e Harrel (1999) especularam que os indivíduos, pela tendência natural que têm para controlar o contexto onde estão inseridos, quando percebem um forte clima político, isto é, quando percebem a possibilidade de uma efectiva perda de controlo, reagem no sentido de repor o equilíbrio/controlo – as atitudes positivas em relação à organização tendem a diminuir de intensidade e as atitudes negativas a aumentar.

Assim, na esteira das conclusões aventadas por Kacmar *et al.*, (1999), Vigoda (2000) e Vigoda e Cohen (2002) e sendo certo que os supervisores serão sempre os principais responsáveis pelo tipo de política que se faz na organização (Drory, 1993; Ferris *et al.*, 1996), propõe-se que os efeitos dos comportamentos políticos dos líderes nas atitudes dos seguidores vão sofrer a interferência do clima político vigente na organização. A este propósito trazemos, por exemplo a lume o trabalho de Vigoda (2000) coligindo que quanto mais intensa for a percepção de clima político maior é a probabilidade das acções políticas dos líderes terem um impacto negativo nas atitudes dos colaboradores.

Desta forma, em função do exposto e, à semelhança do efectuado com a reputação pessoal do líder, sobre o “chapéu” de que os efeitos das tácticas e comportamentos políticos suaves e duros na satisfação organizacional, no empenhamento organizacional (afectivo, calculado e normativo), na confiança organizacional (afectiva e cognitiva) e no cinismo organizacional (pessimismo, atribuição individual e atribuição situacional) vão ser moderados pelo clima político vigente na organização, derivamos as seguintes hipóteses de trabalho:

Hipóteses de trabalho

- O clima político organizacional modera a relação entre as tácticas e comportamentos políticos suaves e a satisfação organizacional.
- O clima político organizacional modera a relação entre as tácticas e comportamentos políticos suaves e o empenhamento organizacional: afectivo.
- O clima político organizacional modera a relação entre as tácticas e comportamentos políticos suaves e empenhamento organizacional: calculado.

- O clima político organizacional modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e o empenhamento organizacional: normativo.
- O clima político organizacional modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e a confiança organizacional: afetiva.
- O clima político organizacional modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e a confiança organizacional: cognitiva.
- O clima político organizacional modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e o cinismo organizacional: pessimismo.
- O clima político organizacional modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e o cinismo organizacional: atribuição individual.
- O clima político organizacional modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e o cinismo organizacional: atribuição situacional.
- O clima político organizacional modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e a satisfação organizacional
- O clima político organizacional modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e empenhamento organizacional: afetivo.
- O clima político organizacional modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e o empenhamento organizacional: calculado.
- O clima político organizacional modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e o empenhamento organizacional: normativo.
- O clima político organizacional modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e a confiança organizacional: afetiva.
- O clima político organizacional modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e a confiança organizacional: cognitiva.
- O clima político organizacional modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e o cinismo organizacional: pessimismo.
- O clima político organizacional modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e o cinismo organizacional: atribuição individual.
- O clima político organizacional modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e o cinismo organizacional: atribuição situacional.

Tendo em conta os objectivos que norteiam a presente investigação, procurou-se ao longo dos três últimos capítulos analisar, discutir e deslindar algumas das principais temáticas e variáveis que se afiguram de maior pertinência para a compreensão do fenómeno da liderança política nas organizações, que subjazem as hipóteses de trabalho formuladas, e que dão vida e enquadramento ao modelo teórico de análise postulado. No capítulo seguinte serão apresentados os pressupostos teórico-metodológicos, ou seja, a relevância e a pertinência do tema em apreço, o modelo teórico (e respectivas hipóteses de trabalho já previamente justificadas aquando da revisão da literatura), tal como serão expostas as principais orientações metodológicas e opções tomadas no decurso da investigação.

Capítulo 5. Pressupostos teórico - metodológicos

A operacionalização do comportamento político é um dos problemas mais perversos com o qual os investigadores se deparam (Bacharach e Lawler, 1999).

“- Diga-me por favor para que lado devo dirigir-me?
- Isso depende sobretudo do local para onde queres ir”, diz o gato.
- Isso é-me completamente indiferente”, diz a Alice.
- Então pouco importa para que lado ireis, diz o gato.
Contanto que chegue a alguma parte, acrescenta Alice como explicação.
Isso não pode faltar, contanto que andeis bastante tempo.
Alice compreende que isso era incontestável, tenta pois outra questão...”
(Carrol, 2000: 25)

O presente capítulo inicia, tendo em conta a multiplicidade de investigações e perspectivas ilustradas e discutidas na revisão da literatura, com a apresentação das opções fundamentais que presidem a este estudo onde será anunciado o modelo teórico de análise estruturado a partir do corpo de leitura examinado, tal como será efectuada uma súpula das hipóteses de trabalho já apresentadas e alicerçadas ao longo da discussão produzida no quadro teórico.

Posteriormente, serão descritas as etapas fundamentais da construção e desenvolvimento dos instrumentos de medida das variáveis em estudo, e expostos os procedimentos usados na recolha da amostra e no teste das hipóteses. Sistematizando, após uma fase inicial onde é efectuada uma breve análise crítica justificativa em torno da metodologia e dos instrumentos escolhidos para levar a “bom porto” o trabalho de campo, procede-se à identificação das principais fases de desenvolvimento dos instrumentos de recolha de dados sendo feitas referências a fases intermédias do processo, nomeadamente à “negociação” no acesso às organizações em que o trabalho empírico teve lugar. A isto acresce alguma informação acerca da população e da amostra estudada, organizações de origem e procedimentos adoptados no trabalho de campo e no tratamento estatístico dos dados.

5.1. Relevância e delimitação do tema em estudo

Embora seja hoje objecto de aceitação a ideia de que as organizações são percorridas por uma delicada teia de interesses e de que são territórios eminentemente políticos, pluralistas, explicados na base dos objectivos e estratégias corporizadas nos comportamentos estratégicos dos seus actores (Baldrige, 1971; Bacharach e Lawler, 1980; Ammeter *et al.*, 2002 e 2004; Neves e Ferreira, 2002), aquilo que começa,

paulatinamente, a ter a aquiescência da academia, foi durante décadas preterido, ignorado ou então, por vezes, abordado de forma *naïvë* - como seria de esperar face, por um lado, a uma poderosa lente do paradigma racionalista que (des)focou por, demasiado tempo, o estudo das organizações e apenas foi capaz de ver a fisionomia extremamente musculada da sua dinâmica, não reconhecendo importância e funcionalidade aos aspectos informais e emocionais dos comportamentos dos actores e das organizações (March e Simon, 1958 e 1993; Cyert e March, 1963; Peabody, 1963).

Por outro lado, a perspectiva política das organizações debate-se, até aos dias de hoje (Vigoda, 2003; Vigoda e Drory, 2006; Vigoda e Dryzin, 2006) - agravado pelos inúmeros desaires e escândalos de corrupção organizacional trazidos a lume pelos media, e pela crescente desconfiança que os cidadãos ocidentais têm da política e dos políticos, com o preconceito e o tabu generalizado nos diferentes domínios da nossa sociedade e que tende a equiparar a política a jogos sujos que ocorrem na penumbra dos bastidores, encerrando uma dimensão extremamente narcisista, egoísta e malévola dos indivíduos que tais práticas levam a efeito, movidos por agendas ocultas, tendo em vista a prossecução dos seus interesses pessoais, sempre às expensas dos interesses dos outros (Crozier, 1973; Kanter, 1979). Na verdade, é essa colagem precipitada ao papel de “vilão” organizacional que faz com que sempre que se pretenda discutir a actividade política interna da organização, absolutamente ninguém se revê na figura de um político – ou agindo como tal – com excepção para as práticas e comportamentos que, inusitadamente, são manobrados para salvaguardar e defender os mais elevados interesses da organização (Burns, 1961; Drory e Romm, 1990).

Sendo certo que o cenário anteriormente traçado não abona a favor do estudo da política nas organizações e que, apesar dos avanços registados, é uma matéria que comporta um grande espaço de progressão (Vigoda e Drory, 2006), o panorama torna-se ainda mais nebuloso quando procuramos perceber a interconexão e a ligação que o fenómeno da política estabelece com o da liderança organizacional – aquilo que encontramos é um terreno, por demais fértil, mas, por demais, bravio (Ammeter *et al.*, 2002; Ferris *et al.*, 2003a).

Sublinhe-se que esta cegueira causa-nos alguma perplexidade, não apenas porque sabemos da clássica atracção, tanto ao nível da academia como ao nível da literatura

(Bass, 1990) do *pop management* (Wood Jr., 2000), que existe em torno do tópico da liderança, havendo mesmo alguns investigadores, como é o caso de Tosi (1982) ou Pfeffer, 1977 (*in* Jesuíno, 1987), que dão sinais de algum aborrecimento, falando por isso de uma hiperbolização e de uma excessiva produção hollywoodesca em torno do tema.

Mas também porque, num mundo cada vez mais turbulento e globalizado, profícuo em incertezas inusitadas oriundas de um, cada vez maior número de personagens, públicos e *stakeholders* que querem fazer valer os seus direitos e as suas vontades, que competem arduamente pelo seu pedaço de território (Buchanan e Badham, 1999), os líderes que queiram catapultar as suas organizações para o sucesso não se podem dar ao “luxo” de ter um olho cego para a dimensão política interna e externa que envolve os seus negócios (Hartley, 2006; Vigoda e Dryzin, 2006). Afinal conforme Bader (1992), já havia relatado da sua experiência enquanto CEO, dadas as características das organizações actuais, o comportamento político, a competição, e o conflito não podem ser vistos como sinistros, problemáticos, com contornos maquiavélicos. Para Buchanan e Badham (1999) esta *perda de inocência* é crucial já que aqueles que insistirem que o comportamento político é, invariavelmente, prejudicial e deve ser erradicado não conseguirão progredir em cenários de trabalho; ou então, aqueles que crêem que o envolvimento na trama política é pouco razoável, tornarão a experiência de liderar absurdamente frustrante, colhendo apenas o descontentamento, o cinismo, a insatisfação e o desinvestimento dos seus colaboradores e, por conseguinte, comprometerão os resultados organizacionais (Hardy, 1992).

Semelhantes ideias e convicções são defendidas por Ammeter *et al.*, (2002) em “Toward a political theory of leadership” ao apresentarem uma revisão da literatura sobre o estado da arte – com um cariz marcadamente especulativo, e esgrimindo com tenacidade e determinação a necessidade de se estudar, aprofundar e dar alguma roupagem empírica ao fenómeno da liderança política nas organizações, apelando para os perigos, pruridos e até teimosia dos investigadores em preterirem ou então, fingirem não ver, uma das peças mais reveladoras e determinantes do *puzzle* organizacional.

Ao enunciarem aquelas que são as grandes imaturidades, lacunas e silêncios que o tema enforma, os autores elegeram os preditores, as implicações, as variáveis moderadoras e

mediadoras (estas últimas, praticamente arredadas da discussão), facto que, em função do nível de compreensão atingido, nos leva a arriscar o atrevimento de que falta estudar um pouco de tudo no âmbito da liderança política em cenários de trabalho. Assim, e seguindo os reptos de Ammeter *et al.*, (2002), com o presente trabalho de investigação propomo-nos, ainda que modestamente, efectuar uma aproximação e contribuir para aprofundar as peculiaridades da teoria política de liderança, procurando fornecer alguma consistência teórica e evidência empírica a um campo de trabalho deveras prometedora e reveladora, mas praticamente inexplorado.

Para o efeito, e seguindo os reptos para investigação oriundos da literatura da especialidade, foi construído um modelo teórico de análise integrativa que congrega um conjunto de variáveis, praticamente negligenciadas até à data (figura 5), e que dizem respeito:

- Aos antecedentes das táticas e comportamentos políticos dos líderes – que explicam as motivações, as predisposições disposicionais e as competências dos líderes para manifestarem comportamentos políticos: referimo-nos aos *motivos de poder* (McLelland, 1985; Winter, 1998) e ao *maquiavelismo* (Christie e Geis, 1970; Biberman, 1985 Morrison, 2001, Sussman *et al.*, 2004); tal como à *habilidade política* dos líderes - perspectivada enquanto variável mediadora da relação entre os motivos de poder, o maquiavelismo dos líderes e as táticas e os comportamentos políticos suaves e duros dos líderes (Ferris *et al.*, 1999 e Ferris *et al.*, 2000).
- Às *táticas e comportamentos políticos dos líderes suaves e duros* – que comportam as acções que os líderes adoptam quando procuram influenciar e partilhar significado com os demais indivíduos que compõem a organização (Yukl e Falbe, 1990; Falbe e Yukl, 1992; Yukl, 2006).
- Às implicações das táticas e comportamentos políticos suaves e duros dos líderes nas atitudes que os colaboradores nutrem em relação à organização de pertença: referimo-nos à *satisfação organizacional* (Christiansen, Villanova e Mikulay, 1997; Ferris *et al.*, 2003a; Yukl, 2006); ao *empenhamento organizacional: afectivo, calculado e instrumental* (Ferris *et al.*, 2003a; Yukl *et*

al., 2003; Yukl, 2006); à *confiança organizacional: afectiva e cognitiva* (Ferris *et al.*, 2003a; Ammeter *et al.*, 2004a); e ao *cinismo organizacional: pessimismo, atribuição individual e atribuição situacional* (Ferris *et al.*, 2003a; Treadway *et al.*, 2004; Yukl, 2006).

- Finalmente, o modelo prevê ainda a inclusão da *reputação pessoal dos líderes* (Higgins *et al.*, 2002; Ferris *et al.*, 2003b) e do *clima político organizacional* (Kacmar e Ferris, 1991; Vigoda, 2000; Vigoda e Cohen, 2002) que vão interferir como variáveis moderadoras da relação entre as táticas e os comportamentos políticos suaves e duros dos líderes e as atitudes organizacionais que os colaboradores nutrem face às suas organizações.

5.2. Questões de partida, modelo de análise e hipóteses de trabalho

As questões de partida que norteiam a presente dissertação são:

1. Qual o perfil e as peculiaridades dos líderes políticos contemporâneos nas organizações?
2. Quais as variáveis individuais (relativas aos líderes) que determinam a adopção de táticas e comportamentos políticos nas organizações?
3. Que impacto tem a actividade política dos líderes (medida através das táticas e comportamentos políticos suaves e duros que exteriorizam) nas organizações, aferida através das atitudes dos seus colaboradores?
4. Que variáveis individuais (relativas aos líderes) e organizacionais podem actuar como agentes moderadoras da relação entre as táticas e os comportamentos políticos dos líderes suaves e duros e os efeitos que produzem nas atitudes organizacionais dos colaboradores?

As respostas às questões enunciadas procuram ser uma contribuição para a compreensão da problemática em estudo.

5.3. Modelo de análise e hipóteses de trabalho

Para captar a vastidão e a complexidade da temática em apreço, foi necessário recorrer a um conjunto de teorias, conceitos, bem como a investigações empíricas de natureza diversa. A revisão das principais contribuições efectuadas no âmbito do poder, da

influência, do comportamento político e da liderança em cenários de trabalho, foram determinantes para fornecer pistas de debate e reflexão. Assim, e face à revisão da literatura efectuada, adopta-se como modelo estruturante e aglutinador das propostas teórico-conceituais e empíricas analisadas, o modelo teórico original representado na figura 5.

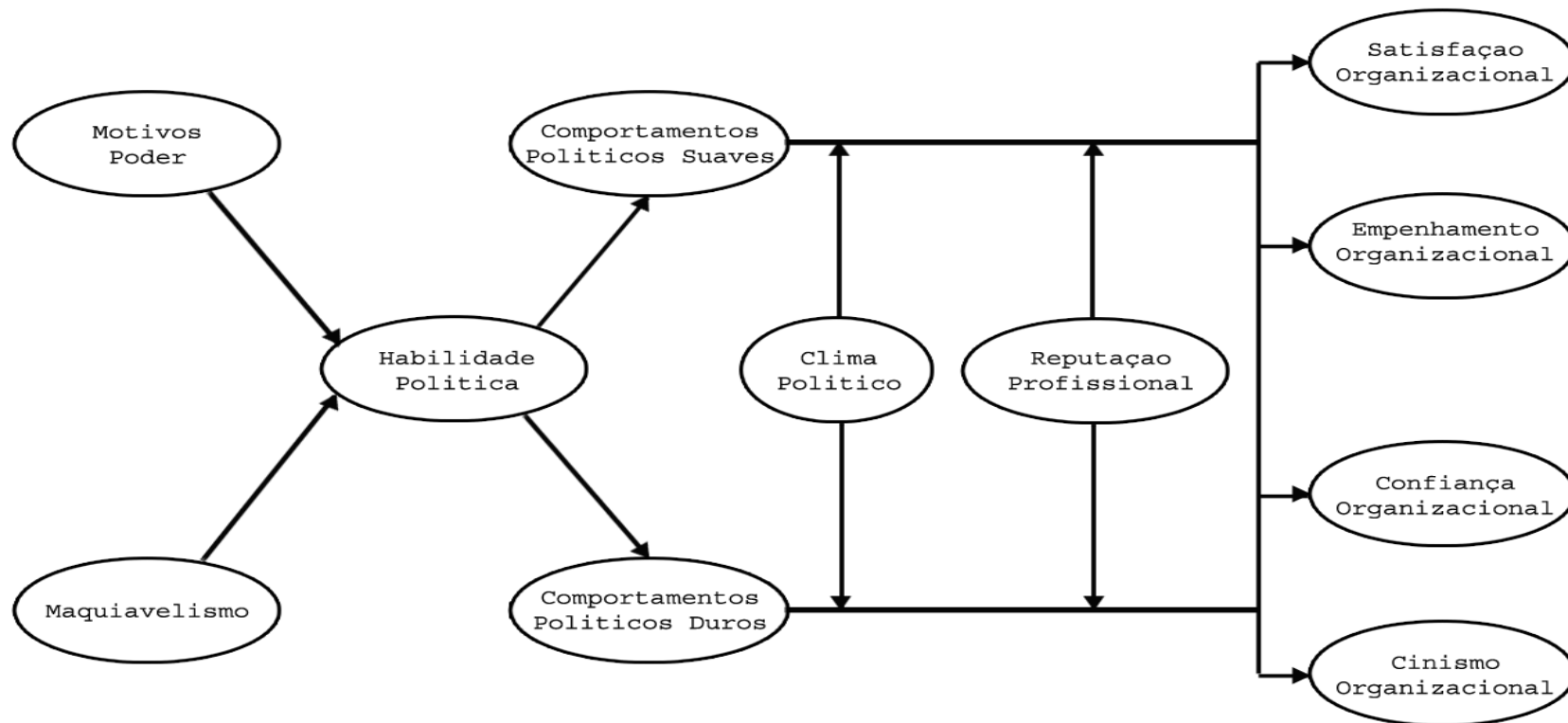


Figura 5. Modelo teórico de análise da liderança política nas organizações

Seguindo as orientações da literatura da especialidade, apresenta-se de seguida uma sistematização das hipóteses de trabalho aventadas, já devidamente justificadas e suportadas teoricamente, aquando da revisão da literatura:

- Antecedentes das táticas e comportamentos políticos dos líderes: os motivos de poder e o maquiavelismo dos líderes.

- Hipótese 1a: Os motivos de poder dos líderes relacionam-se positivamente com as táticas e comportamentos políticos dos líderes.
- Hipótese 1b: O maquiavelismo dos líderes relaciona-se positivamente com as táticas e comportamentos políticos dos líderes.

- Variável mediadora: a habilidade política dos líderes

- Hipótese 2a: A habilidade política dos líderes medeia a relação entre os motivos de poder e as táticas e comportamentos políticos suaves manifestados pelos líderes.
- Hipótese 2b: A habilidade política dos líderes medeia a relação entre os motivos de poder e as táticas e comportamentos políticos duros manifestados pelos líderes
- Hipótese 2c: A habilidade política dos líderes medeia a relação entre o maquiavelismo e as táticas e comportamentos políticos suaves manifestados pelos líderes;
- Hipótese 2d: A habilidade política dos líderes medeia a relação entre o maquiavelismo e as táticas e comportamentos políticos duros manifestadas pelos líderes.

- Implicações das táticas e comportamentos políticos dos líderes nas atitudes dos colaboradores: a satisfação, o empenhamento, a confiança e o cinismo organizacional

- Hipótese 3a: as táticas e comportamentos políticos suaves dos líderes (em contraposição às táticas e comportamentos políticos duros) têm um impacto mais positivo na satisfação organizacional dos colaboradores.
- Hipótese 3b: as táticas e comportamentos políticos suaves dos líderes (em contraposição às táticas e comportamentos políticos duros) têm um impacto mais positivo no empenhamento organizacional dos colaboradores.
- Hipótese 3c: as táticas e comportamentos políticos suaves dos líderes (em contraposição às táticas e comportamentos políticos duros) têm um impacto mais positivo na confiança organizacional dos colaboradores.

- Hipótese 3d: as táticas e comportamentos políticos duros dos líderes (em contraposição às táticas e comportamentos políticos suaves) têm um impacto mais forte no cinismo organizacional dos colaboradores.

- Variáveis moderadoras: a reputação pessoal dos líderes

- Hipótese 4a: A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e a satisfação organizacional.
- Hipótese 4b: A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e o empenhamento organizacional: afectivo.
- Hipótese 4c: A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e empenhamento organizacional: calculado.
- Hipótese 4d: A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e o empenhamento organizacional: normativo.
- Hipótese 4e: A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e a confiança organizacional: afectiva.
- Hipótese 4f: A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e a confiança organizacional: cognitiva.
- Hipótese 4g: A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e o cinismo organizacional: pessimismo.
- Hipótese 4h - A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e o cinismo organizacional: atribuição individual.
- Hipótese 4i - A reputação a reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e o cinismo organizacional: atribuição situacional.
- Hipótese 4j: A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e a satisfação organizacional
- Hipótese 4k: A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e empenhamento organizacional: afectivo.
- Hipótese 4l: A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e o empenhamento organizacional: calculado.
- Hipótese 4m: A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e o empenhamento organizacional: normativo.
- Hipótese 4n: A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e a confiança organizacional: afectiva.

- Hipótese 4o: A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e a confiança organizacional: cognitiva.
- Hipótese 4p: A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e o cinismo organizacional: pessimismo.
- Hipótese 4q - A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e o cinismo organizacional: atribuição individual.
- Hipótese 4r - A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e o cinismo organizacional: atribuição situacional.

- Variável moderadora: O clima político organizacional

- Hipótese 5a: O clima político organizacional modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e a satisfação organizacional.
- Hipótese 5b: O clima político organizacional modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e o empenhamento organizacional: afectivo.
- Hipótese 5c: O clima político modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e empenhamento organizacional: calculado.
- Hipótese 5d: O clima político modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e o empenhamento organizacional: normativo.
- Hipótese 5e: O clima político modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e a confiança organizacional: afectiva.
- Hipótese 5f: O clima político modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e a confiança organizacional: cognitiva.
- Hipótese 5g: O clima político modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e o cinismo organizacional: pessimismo.
- Hipótese 5h - O clima político modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e o cinismo organizacional: atribuição individual.
- Hipótese 5i - O clima político modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e o cinismo organizacional: atribuição situacional.
- Hipótese 5j: O clima político modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e a satisfação organizacional

- Hipótese 5k: O clima político modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e o empenhamento organizacional: afectivo.
- Hipótese 5l: O clima político modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e o empenhamento organizacional: calculado.
- Hipótese 5m: O clima político modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e o empenhamento organizacional: normativo.
- Hipótese 5n: O clima político modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e a confiança organizacional: afectiva.
- Hipótese 5o: O clima político modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e a confiança organizacional: cognitiva.
- Hipótese 5p: O clima político modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e o cinismo organizacional: pessimismo.
- Hipótese 5q - O clima político modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e o cinismo organizacional: atribuição individual.
- Hipótese 5r - O clima político modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e o cinismo organizacional: atribuição situacional.

Tendo sido apresentado o modelo teórico, tendo-se feito uma sistematização das hipóteses de trabalho que foram justificadas e suportadas pela revisão da literatura efectuado ao longo do quadro teórico, seguidamente serão identificadas as principais orientações e opções metodológicas tomadas no decurso da investigação.

5.4. Reflexões, inquietações e opções metodológicas

Tal como foi realçado ao longo do quadro teórico devido à sua enorme sensibilidade, complexa conceptualização e operacionalização, o comportamento político é, sem exagero, uma das mais difíceis áreas de investigação do comportamento organizacional. É certo que as razões deste facto se podem espalhar e detalhar num conjunto alargado de explicações porém, há alguns aspectos que urge evidenciar. Em primeiro lugar porque – não obstante alguns avanços já efectuados – subjacente ao estudo da política nas organizações está (e estará?) associada e enraizada a crença e o tabu moral (Crozier, 1973; Kanter, 1979) de que a sua manifestação se resume a um conjunto de comportamentos socialmente reprováveis, ilegítimos, manobras e acordos efectuados na “penumbra” dos bastidores que servem apenas para colmatar os interesses de uma pequena minoria e de que o seu impacto, a existir, só poderá ser negativo e altamente pernicioso para os indivíduos e para a organização. Em boa verdade, a prevalência desta faceta maculada, indecorosa e “suja” da política faz com que sempre que se pretende discutir a actividade política interna da organização, os actores demonstrem alguma dificuldade em se rever na figura de um político ou agindo como tal – com excepção das decisões e acções que são, devidamente, justificadas em prol do pretenso bem comum.

Tal como Pfeffer aventou (1992), à guisa do avançado por Burns (1961), “quando fazemos política em nosso proveito, vemo-la como uma força positiva (...) mas quando são os outros a fazê-lo, principalmente quando cerceiam os nossos objectivos ou ambições, encaramo-la como se do demónio se tratasse (Pfeffer, 1992: 35). O exposto ajuda-nos, de imediato, a perceber as dificuldades inerentes ao estudo do fenómeno e a interrogar a “sinceridade” atinente às respostas obtidas por inquérito por questionário²²³ (um dos métodos – por vezes, o único - mais utilizados na abordagem desta temática) (Alison, 1971; Pfeffer e Salancick, 1974; Bacharach e Lawler, 1980; Clegg, 1989; Bradshaw-Camball e Murray, 1991; Hardy, 1995; Hardy e Clegg, 1999), e a exigir técnicas mais refinadas e técnicos deveras experimentados caso, porventura, se opte por uma abordagem de cariz mais qualitativo, como, por exemplo, as entrevistas. De resto, são frequentes os testemunhos de investigadores que foram obrigados a recorrer a diligências várias para aceder e abordar o tema, a “pesarem cada palavra” que empregavam ou a proferirem e a recorrerem a eufemismos – por exemplo: *nível de*

²²³ Referimo-nos particularmente aos casos de auto-notação.

informalidade (Prasad e Rubeinstein, 1992); *propensão para se comportar politicamente* (Mayes e Anderson, 1984) ou a utilizarem conceitos aproximados (como é o caso da influência e táticas de influência) (Yukl, 1998) que amenizassem a conotação dura e negativa adstrita aos termos e embrulhassem “a verdadeira questão numa capa mais neutra para o respondente ou entrevistado” (Cabral-Cardoso, 1996: 411).

Em segundo lugar, porque a natureza altamente perceptiva da actividade política desapodera-a, à partida, da possibilidade de a sua medição ser feita de um modo absoluto e objectivo (Gandz e Murray, 1980; Ferris, Russ e Fandt, 1989; Valle e Perrewé, 2000; Davis e Gardner, 2004). Os actores organizacionais constroem, vivem, dão sentido e atribuem significado à sua realidade em prol daquilo que vêem e interpretam e não, necessariamente, em função daquilo que a realidade objectivamente é, logo, apresenta-se extremamente difícil e penosa a tarefa de demarcar quais são os domínios, as faces e as fronteiras da política organizacional. Conforme Gandz e Murray (1980) ilustraram, da mesma forma que uma situação pautada por conflitos, negociações e jogos de poder pode ser, sentida e percebida, por alguns cidadãos organizacionais, como um processo transparente, imbuído dentro dos trâmites e do curso normal da rotina diária e na senda do bem-estar da comunidade organizacional, outros, podem perspectivá-la como um tenebroso e “interesseiro” processo altamente politizado. Acresce que o que verdadeiramente distingue a influência política de outros tipos de influência reside na sua intencionalidade, uma vez que a actividade política implica acções estrategicamente pensadas, planeadas, reflectidas e deliberadas. Também a este nível colocam-se grandes entraves operacionais, já que é extremamente difícil aferir as reais intenções políticas dos indivíduos, descortinar as suas agendas seguras (Bacharach e Baratz, 1962) pressupondo, muitas vezes, um processo atribucional da parte do observador, porém, a fiabilidade deste procedimento é bastante discutível! Assim, um favor pessoal efectuado a um colaborador tanto pode representar um gesto de altruísmo, amizade e apreço da parte da chefia, como pode implicar uma tentativa futura de pagamento de favores, suborno ou obtenção de regalias pessoais (Mayes e Allen, 1977; Allen *et al.*, 1979).

Em terceiro lugar, porque à actividade política agrada-lhe, extraordinariamente, o conforto, a informalidade e o anonimato do trabalho de bastidores obrigando a um

esforço acrescido e esmiuçado de profundidade de análise e interpretação dos níveis menos visíveis (porém, mais ricos e reveladores) do comportamento e da dinâmica organizacionais que, entendemos, estarem dificilmente acessíveis às abordagens frias, “musculadas” e superficiais das propostas funcionalistas e do seu atinente positivismo metodológico. É certo que em algumas ocasiões conseguimos à “vista desarmada” identificar e reconhecer o exercício da actividade política outrossim, sabemos que a política encerra em si mesma uma multiplicidade de *faces* (Bacharach e Baratz, 1962; Lukes, 1974), algumas delas muito menos perceptíveis, mas muito mais deladoras das regras do jogo, unicamente obtidas através da “malha” fina das análises de cariz interpretativo (Pettigrew, 1973; Bradshaw-Camball & Murray, 1991; Voyer, 1994).

Em quarto lugar, porque apesar dos esforços encetados e das tipologias avançadas (Farrel e Peterson, 1982; Porter, Allen e Angle, 1983; Zanzi e O’Neill, 2001) com o intuito de balizar as fronteiras e as divisas da legitimidade das táticas e dos comportamentos empregues na actividade política, esta, para além de estar, sobremaneira, confiscada às específicas características situacionais e às amarras culturais (Fu e Yukl, 2000) está, igualmente, dependente da avaliação dos fins a que se destina. A este nível faz sentido trazer, novamente, para o debate a ideia tenazmente comungada por Frost e Hayes (1979), Gandz e Murray (1980) ou Pfeffer (1981) para quem a legitimidade da política organizacional é tão volátil como um *estado de espírito* logo, a colocação dessa marca está dependente do momento, das circunstâncias e dos indivíduos envolvidos. Afinal, e dando vida à analogia ilustrativa de Barbuto Jr. (2000), olhar para o comportamento de um líder sem levar em linha de conta o comportamento dos alvos será a mesma coisa que olhar para o comportamento do condutor de um camião que se depara com um veado na estrada e tem de prevenir o acidente sem nunca considerar aquilo que o animal pode fazer.

Em quinto lugar, porque a literatura não é consensual quanto ao nível de análise que deve ser considerado quando estamos a estudar o fenómeno em questão. Na verdade, se revisitarmos o caleidoscópio dos estudos mais salientes dentro desta área de trabalho verificamos que o subgrupo (Bacharach e Lawler, 1980; Lucas, 1987) e o grupo são, sem dúvida, a unidade de análise de eleição (Pfeffer e Salancick, 1974; Tushman, 1977; Yukl, 2006). Nele enquadram-se, por exemplo, o estudo da formação e da dinâmica das coligações; da negociação política; da formação de estabelecimento de normas e

consensos ao nível do grupo; dos interesses de grupo e, obviamente, da liderança. É certo que, como defende Farrel e Peterson (1982), a política organizacional também advém da actividade individual e está largamente dependente de factores disposicionais e das competências pessoais dos agentes políticos e que, como refere Cobb (1986), o nível de análise individual é significativo e não deve ser desconsiderado, porém o poder e as dinâmicas grupais são assaz distintas da desgarrada acção individual. De igual modo, há actividades organizacionais (como por exemplo, a constituição de redes; o envolvimento em processos eleitorais) que só se encaixam no nível de análise macro.

Tal como Drory e Room (1990) gizaram, e em função das leituras e da reflexão teórica efectuada, é nossa convicção (materializando-se em opção metodológica) que o estudo da política em cenários de trabalho só tem a ganhar se, para além do individual e do grupal também for capaz de pensar o organizacional, ou seja, ela deve trespassar os três níveis de análise, ainda mais quando nos aproximamos ao domínio da liderança política e sabemos que os líderes operam em três níveis de acção política e adequam os seus comportamentos e as tácticas de influência política às particularidades de cada estrato (Cobb, 1986; Ferris *et al.*, 1999; Ammeter *et al.*, 2002; Ferris *et al.*, 2003a). Com isto pretendemos, uma vez mais, sublinhar o patente no nosso modelo de análise alvitando que a liderança política nas organizações decorre dum processo de adequação entre factores de natureza individual, grupal e organizacional.

Finalmente, porque, no que se prende especificamente com o fenómeno da liderança política, apesar de recentemente, embora muito paulatinamente, esta temática tenha vindo a granjear alguma notoriedade no âmbito dos estudos organizacionais (Ferris *et al.*, 2000 e 2004; Perrewé *et al.*, 2000; Ammeter *et al.*, 2002; Treadway *et al.*, 2004), ela carece de um grande desenvolvimento e amadurecimento teórico, o que se materializa na pouca abundância de estudos empíricos e na inexistência de instrumentos próprios. De resto, a ausência de instrumentos de análise quantitativos fidedignos e consistentes é uma das maiores dificuldades que, na generalidade, atravessa o estudo da política nas organizações tendo, por essa razão, ficado, demasiadas vezes, confinado à mensuração parcial das tácticas e dos comportamentos políticos de influência dos seus actores (Bradshaw-Camball, 1991) – facto atestado pela parafernália e alegoria de propostas e tipologias *copy cat* que emergiram para esse fim (Allen *et al.*, 1979 ; Kipnis, Schmidt e Wilkinson, 1980; Farrel e Peterson, 1982; Kipnis e Schmidt, 1982; Brass, 1984;

Stevenson *et al.*, 1985; Luthans *et al.*, 1988; Yukl e Falbe, 1990; Feldman e Klitch, 1991; Fairholm, 1993 ; Linden, Sparrowe e Wayne, 1997; DeLuca, 1999; Baron e Markman, 2000). Embora o panorama não seja muito animador, e com o fito de ultrapassar algumas dessas limitações, têm surgido novas e promissoras abordagens ao estudo do factor política (acopladas das respectivas escalas para sua medição) nas organizações passando, conforme patente na revisão da literatura, pela análise do clima político na organização (Drory, 1993; Ferris *et al.*, 1996) e pela aferição da habilidade política (Ferris *et al.*, 1999).

Irremediavelmente, o aduzido tem repercussões e implicações metodológicas. Na verdade, a ideia de que a investigação sobre política deve recorrer a uma combinação de vários métodos e não se cingir à utilização única e exclusiva de apenas um deles, recolhe bastante apoio e parece representar uma das poucas áreas em que a maioria dos estudiosos converge (Bradshaw-Camball e Murray, 1991; Bacharach e Lawler, 1998; Ammeter *et al.*, 2002; Yukl, 2006). Uma abordagem multi-metodológica, triangulada²²⁴ (Denzin, 1970 e 1989; Albrecht e Ropp, 1982; Bryman, 1988; Voyer, 1992; Robson, 1993) ou seja, o recurso a um *mix* de métodos quantitativos e qualitativos, nele incluindo os *inquéritos por questionário*, as *entrevistas*, os *incidentes críticos*, a *construção de cenários*, as *narrativas*, o *estudo de casos*, a *observação participante* ..., representariam um alargamento e enriquecimento do leque de técnicas e instrumentos de diagnóstico considerados legítimos e aceitáveis, bem como um distanciamento crítico perante o positivismo metodológico dominante (Stevenson, Pearce e Porter, 1985; Redding, 1994) e o seu *kit* de métodos prontos a usar. Por se tratar de um fenómeno sujeito a um grande melindre, pretende-se, por um lado, cruzar, refinar e peneirar o mais possível a informação obtida pelas diferentes técnicas; por outro lado, e por contraste a uma abordagem metodológica mais tradicional – descontextualizada, desespacializada destemporalizada e, de acordo com Clegg (1989a), até imaginada²²⁵, a

²²⁴ Referimo-nos a uma triangulação metodológica *inter-métodos*. Denzin (1989) para além de postular a existência de quatro tipos de triangulação: de dados, do investigador, teórica e metodológica, dentro desta última fala do seu desdobramento em *intra* e *inter* metodológica, ou seja, a primeira diz respeito, por exemplo, à utilização de diferentes sub-escalas para medir um item de um questionário e a segunda prende-se com a combinação de diferentes técnicas.

²²⁵ Para Clegg (1989a) alguns dos estudiosos do fenómeno usam “histórias hipotéticas” (pg. 67) para ilustrar um ponto de vista e/ou suportar um argumento.

abordagem multi-metodológica tem a vantagem de reforçar a validade externa e a utilidade dos resultados (Bradshaw-Camball e Murray, 1991).

Em boa verdade, apesar dos ecos patentes na revisão da literatura mostrando ser redutor, insuficiente e até inadequado cingir o estudo da política (e da liderança política) ao espantilho dos inquéritos por questionário, verifica-se que na prática os mesmos continuam a ser isolada e insistentemente utilizados²²⁶, da mesma maneira que os métodos mais refinados como é o caso dos longitudinais e dos etnográficos (Riley, 1983; Voyer, 1994; Wayne e Liden, 1995; Casimir, 2002; Vigoda e Cohen, 2002) - muito mais ricos, mas também muito mais onerosos em termos de tempo e dinheiro - continuam a ser preteridos. É importante não olvidarmos que, muitas vezes, são os imperativos e os critérios de ordem económica e/ou temporal²²⁷, que não científicos, a determinar as opções metodológicas. Neste contexto, não parece descabido o observado por Triandis (1992) no “*Handbook of Industrial and Organizational Psychology*” – o que importa não é escolher um método específico, mas antes uma combinação de métodos!

Facto é que, não obstante nos tenhamos confrontado com alguns dos constrangimentos supra-citados, desde muito cedo a revisão da literatura e os dados aferidos por via do estudo exploratório mostraram ser absolutamente redutor analisar a dinâmica e as especificidades da liderança política nas organizações – congregando aspectos referentes ao líder, aos subordinados e ao contexto organizacional – previligiando apenas um tipo de abordagem. Desta feita, na esteira de exemplos de estudos existentes na literatura neste domínio, como é o caso de Cabral-Cardoso (1995), Buchanan e Badham (1999), Rodrigues (2000); Kan e Parry, (2004), e atendendo à natureza do estudo e ao tipo de informação que se pretendia obter, optámos por utilizar simultaneamente pesquisa quantitativa e qualitativa para o mesmo fenómeno,

²²⁶ Por exemplo, se consultarmos o volume 15(4) da revista *Leadership Quarterly* de 2004, totalmente dedicada à análise das perspectivas políticas em liderança, verificamos que todos os artigos que são sustentados por uma base empírica são, meramente, obtidos por inquéritos por questionário.

²²⁷ Embora estes sejam os constrangimentos mais frequentemente apontados pelos investigadores, outras há (principalmente no que se prende com a análise do fenómeno da liderança) que não devem ser desconsiderados como é o caso da inexistência ou insuficiência de recursos; a indisponibilidade dos inquiridos para responderem positivamente às intenções do investigador; a indisposição dos subordinados para notarem os seus superiores; o grau de conhecimento que os subordinados têm dos comportamentos, acções, perfil dos indivíduos e situações a avaliar, entre outros.

triangulando a informação obtida por *inquéritos por questionário*, *entrevistas semi-estruturadas*²²⁸ e análise de *incidentes críticos* (quadro 35). Sem pretendemos fazer uma enunciação exaustiva (de resto, algumas justificações já aqui foram avançadas) entendemos ser importante referir as principais razões atinentes a esta escolha.

Quadro 35. Técnicas de recolha de dados utilizadas no estudo empírico: principais vantagens e desvantagens, construído a partir de Flanagan (1954), Witzel (1985) e Valles (1997).

	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Inquérito questionário	Possibilidade de agregar uma multiplicidade de dados e tópicos.	Superficialidade e parcialidade das respostas; Impossibilidade de aferir e captar elementos de compreensão penetrantes. Ausência de garantia no que respeita à compreensão do sentido das questões. Problemas associados à taxa de retorno.
Entrevistas semi-estruturadas: <i>entrevistas centradas no problema</i>	Orientação para o objecto. Espaço para a introdução de incidentes críticos e narrativas. Guião da entrevista como base para cortar o discurso improdutivo. Perguntas curtas e directivas.	Variação assistemática dos incidentes críticos e narrativas para o esquema de perguntas respostas. Problemas de orientação.
Incidentes críticos	Evidenciam factos significativos apesar de pouco frequentes. Captam aspectos espontâneos e ajudam a tomar consciência de alguns comportamentos. Orientam as observações para áreas onde os comportamentos não são ou não podem facilmente ser observados e avaliados por	A sua absoluta necessidade de contextualização recomenda que esta técnica seja complementar doutros instrumentos de observação e recolha de dados. Em situações muito complexas torna-se difícil distinguir tipos de comportamentos. Exigem a recolha de um número considerável de

²²⁸ Dentre as diferentes tipologias de entrevistas semi-estruturadas, as idiossincrasias do presente trabalho de investigação conduziu-nos na escolha da denominada *entrevista centrada no problema* (Witzel, 1985; Ruff, 1992; Flick, 2002). Em traços gerais, trata-se de uma entrevista cujo guião inclui perguntas muito específicas e estímulos para narrativas e incidentes críticos, tendo em atenção um problema bem determinado. A literatura refere a presença de quatro critérios nucleares aquando da sua condução: o início da conversa (onde o entrevistador procura deixar claro qual é o seu interesse essencial); as intervenções genéricas; as intervenções específicas (onde é aprofundada a compreensão do entrevistador: interpretando, resumindo, dando retorno) e utilizando respostas de compreensão ou confrontando o entrevistado com contradições e incoerências nas suas afirmações; e as questões *ad hoc*. Esta escolha ancora-se, sobremaneira, no facto de as entrevistas terem uma posição confirmatória, onde, após termos escrutinado os dados oriundos da análise quantitativa, procuraremos, sobremaneira interpretar e perceber alguns resultados e factos mais relevantes ou que se apresentem menos claros.

	outras técnicas.	incidentes para se fazer um juízo.
--	------------------	------------------------------------

Uma vez que o estudo pretendia cobrir extensivamente e de uma forma sistemática uma diversidade de tópicos, encontrar relações entre variáveis, testar um modelo teórico definido *a priori*, cobrir uma grande quantidade de sujeitos e de organizações, e estava direccionado para a comparação entre grupos de inquiridos, o *inquérito por questionário* – aplicado, unicamente, aos subordinados - alvos da liderança política – apresentou-se como a solução mais viável. Embora tenhamos plena consciência de que com este grupo de trabalho uma abordagem complementar de cariz qualitativo fosse uma mais-valia para a investigação, essa opção foi imediatamente posta de lado dados os entraves colocados pelas organizações estudadas²²⁹ e dados os constrangimentos de ordem temporal.

Acresce que, não obstante, por tradição, a esmagadora maioria das investigações científicas efectuadas no domínio da liderança organizacional circunscreverem o estudo deste fenómeno à visão e versão obtida apenas junto dos seguidores (Bass, 1991), responsáveis por avaliarem e notarem as acções, os comportamentos, o desempenho, o perfil... das suas chefias – elementos, raramente tidos ou achados neste processo, quisemos que, embora de modos diferentes, “dar voz” aos líderes e, através da realização de *entrevistas semi-estruturadas*, complementadas com relatos de *incidentes críticos*, levamos esse intento avante. Esta opção encontra-se escudada no seguinte conjunto de razões: Por um lado, e no seguimento de alguns reptos para futura investigação lançados por (Ferris *et al.*, 2000 e 2004; Ammeter *et al.*, 2002; Yukl, 2006) onde sublinham a urgência dos estudos sobre liderança política apostarem numa perspectiva integrada capaz de congregar a versão do emissor e do receptor de influência política, porque sendo os líderes um dos principais elementos do processo de liderança parece-nos insuficiente, parcial, e deveras limitativo não auscultar a sua versão dos factos, até porque sabemos que há uma série de *faces*, manobras de bastidores e comportamentos que escapam, por absoluto, à observação dos subordinados. Nesse caso, apenas o próprio indivíduo os pode conhecer e relatar.

²²⁹ Foi colocado às empresas a possibilidade de, numa fase posterior à aplicação dos inquéritos por questionário, se organizarem *focus grupo* com os subordinados com o intuito de discutir os dados aferidos, clarificando e esmiuçando algumas zonas cinzentas, incongruências ou inconsistências que os mesmos tenham revelado. Porém, todas as empresas se mostraram indisponíveis alegando a possibilidade de quebras na organização e no ritmo de trabalho.

Por outro lado, porque tendo em conta o melindre e a susceptibilidade que a temática encerra e a natureza das variáveis a aferir (como são por exemplo, variáveis de natureza disposicional – o maquiavelismo, a motivação para o poder, a sinceridade aparente, a astúcia política; variáveis de natureza comportamental – troca de favores; pressão; apelos pessoais) pareceu-nos que a auto-avaliação obtida por inquérito por questionário nos iria apresentar um retrato muito pouco independente logo, distorcido e enviesado da realidade em estudo. Perante as contingências e não perdendo de vista as recomendações da literatura da especialidade (Cabral-Cardoso, 1995, Buchanan e Badham, 1999; Yukl, 2006), as entrevistas apresentaram-se como a técnica “mais capaz e eficaz no acesso a informação difícil de obter (...)” (Valles, 1997: 197), aquela que nos permitiria, usando a terminologia de Gorden (1979), ganhar consciência de certos aspectos qualitativos do problema. Note-se que a sua grande eficácia é o resultado do seu cariz especialmente *aberto, intensivo, flexível, personalizado, holístico e contextualizado* (Ortí, 1989; Valle, 1997) o que lhe permite a obtenção de uma elevado manancial de riqueza informativa e interpretativo (verbal e não verbal), proporcionando ao investigador a oportunidade de clarificação, aprofundamento e compreensão de informação “não superficial, a análise de significados, o estudo de casos típicos ou extremos, onde a atitude de certos indivíduos encarna, em toda a sua riqueza, o modelo ideal de uma determinada atitude” (Valle, 1997: 197). No seguimento do exposto, e procurando reforçar o grau e as “funções de descobrimento das entrevistas” (Gorden, 1975: 75) e afinar os seus intentos interpretativistas, os incidentes críticos²³⁰ (neste caso, através da listagem de incidentes políticos) aparecem nesta investigação como mais um instrumento passível de auxiliar e aprofundar uma melhor reflexão do quotidiano e da dinâmica organizacional (Seek, Measer e Woods, 1995), possibilitada através do relato de acontecimentos, interações, comportamentos (positivos e/ou negativos) pouco habituais, críticos, que, muitas vezes, escapam ao filtro das técnicas mais comuns – regra geral, focadas em acontecimentos rotineiros do dia-a-dia (Flanagan, 1954; Twelker, 2003). No fundo, tal como Flick (2002) ditou: “usar os incidentes críticos (...) é uma opção que tem por base um profundo cepticismo sobre a possibilidade de o esquema de perguntas e respostas da entrevista tradicional (...) captar com profundidade as experiências subjectivas” (pg. 99). De resto, e a par com os inquéritos por

²³⁰ A listagem de incidentes críticos aparece, nesta investigação, acoplada às entrevistas. Esta é, de resto, uma medida prevista e considerada por Flanagan (1954) – mentor da técnica.

questionário, esta é uma metodologia com grande tradição na análise da política nas organizações (Knipis *et al.*, 1980; Medison *et al.*, 1980; Yukl *et al.*, 1993).

Tendo sido esgrimidas as razões e os motivos que determinaram a escolha do inquérito por questionário, das entrevistas semi-estruturadas e dos incidentes críticos importa dar a conhecer as principais etapas de desenvolvimento destas técnicas de recolha de dados, desde a redacção provisória à sua versão final. Porque consideramos que, em termos explicativos, simplificaria a apresentação da metodologia, optámos por dividir este sub-capítulo em duas grandes partes, assim: na primeira parte (I) serão apresentados as diferentes etapas atinentes ao inquérito por questionário, e na segunda parte (II), semelhante exercício será efectuado com as entrevistas e com os incidentes críticos.

I.

5.5. A construção e o desenvolvimento dos instrumentos de medida.

5.5.1. O inquérito por questionário – *da versão provisória à versão definitiva*

A construção, composição e elaboração do questionário decorreu em três fases principais, e que podem ser descritas sucintamente do seguinte modo:

- a) Recolheram-se os itens nas fontes bibliográficas e/ou em entrevistas exploratórias semi-estruturadas a membros organizacionais. Os itens emergentes foram integrados num questionário com escalas de tipo Likert.
- b) Esse questionário foi aplicado, em estudo piloto, a uma amostra de conveniência. Os dados obtidos foram sujeitos a análises factoriais de componentes principais, destinadas a testar a dimensionalidade. O processo de depuração das estruturas factoriais suscitou a remoção de uma quantidade substancial de itens, e permitiu detectar as principais dimensões presentes em cada constructo e o peso atinente no modelo teórico de análise.
- c) Os itens remanescentes foram integrados num novo questionário e, posteriormente usados no estudo final.

5.5.1.1. A recolha de itens na literatura

O ponto de partida para a construção do inquérito por questionário teve a sua génese no extenso trabalho de revisão da literatura da especialidade, pois, na sua preparação, para além do amadurecimento e revisão dos principais desenvolvimentos teóricos,

conceptuais e empíricos das áreas temáticas em estudo – fundamentais para construção do nosso modelo teórico de análise, foi nossa preocupação perceber qual o estado da arte em termos metodológicos, efectuar um levantamento e análise crítica das principais medidas aí patentes e aferir acerca das suas qualidades psicométricas, tal como da sua possível adequação às idiossincrasias da temática, amostra e contexto de estudo. Na verdade, o facto de não existir na literatura uma escala que afira e congrege, nas suas mais variadas dimensões, a dinâmica da liderança política nas organizações, transformou esta etapa de investigação numa das mais ciclópicas, árduas, melindrosas e meticulosas (mas também desafiantes), dado o extenso trabalho de análise e reflexão de uma miríade de investigações²³¹ que, de alguma forma, se relacionavam ou se aproximavam com o tema em estudo. Não obstante a literatura ser muito pouco pujante e extensa²³², algumas constatações e opções revelaram-se cruciais para o andamento do trabalho²³³, senão vejamos:

- Dado a esmagadora maioria dos estudos que abordam o factor política em cenários de trabalho se cingirem à análise das *táticas e comportamentos políticos de influência* dos actores, a nossa abordagem inicial situou-se aqui. Foram detectadas diversas escalas já validadas e analisadas no sentido de verificar se essas medidas contemplavam e abarcavam de um modo cabal algumas das dimensões que se pretendiam medir neste estudo (Kipnis e Schmidt, 1982; Bass, 1985; Conger e Kanungo, 1988; Hinkin e Schriesheim, 1989; Schriesheim e Hinkin, 1990; Wayne e Ferris, 1990; Feldman e Klitch, 1991; Yukl *et al.*, 1992; Wayne e Liden, 1995; Rao *et al.*, 1997; Dulebohn e Ferris, 1999). De igual modo, ao longo deste exercício foram rejeitadas todas as medidas que não estavam em consonância com os itens que nos propunhamos aferir; que não eram passíveis de transposição para a análise da relação líder-

²³¹ Na escolha dos inquéritos por questionário tivemos, sempre, em conta o célebre inventário efectuado por De Meuse (1986), tal como o compêndio de medidas (frequentes e recentes) aventado por Pina e Cunha e Marcelino (2001).

²³² Tendo em mente o modelo teórico de análise, as nossas maiores dificuldades situaram-se, sempre, na aferição das variáveis respeitantes directamente às disposições, competências e comportamentos políticos manifestados pelos líderes. No que concerne às implicações nas atitudes dos subordinados, com excepção do cinismo organizacional, a literatura é bastante mais profícua e consistente pelo que a nossa atenção centrou-se, principalmente, no ajustamento à temática central; na avaliação das qualidades psicométricas e no ajustamento aos contextos organizacionais.

²³³ Sublinhe-se que o seguidamente apresentado pretende unicamente ilustrar o imenso trabalho de análise e reflexão levado a cabo para construir a versão provisória do questionário. A apresentação formal e minudenciada das escalas utilizadas no inquérito final será efectuada numa fase posterior da presente dissertação.

subordinados; ou que não exibiam boas qualidades psicométricas. Deste exercício resultou a escolha da escala da autoria de Yukl²³⁴ e colaboradores (1992), por ser a que melhor se adequa aos propósitos do nosso trabalho (cobre a totalidade das dimensões previstas); por ser a que está mais direccionada para o fenómeno da liderança em contexto organizacional; e porque em seu redor tem sido desenvolvido um *impar manancial* de *insights* teóricos e empíricos (Falbe e Yukl, 1992; Yukl, Lepsinger e Lucia, 1992; Yukl, Falbe e Young, 1993; Yukl, Kim e Falbe, 1996; Fu e Yukl, 2000; Yukl e Seifert, 2002; Yukl, 2006).

- No que diz respeito à aferição dos atributos personalísticas respeitantes ao líder, como é o caso dos *motivos de poder* e do *maquiavelismo*, a tarefa foi mais simples. Relativamente ao primeiro, não obstante terem sido avaliadas e analisadas as propostas de Winter (1992), e Sokolowski *et al.*, (2000), consideramos que a escala aventada por Rego e colaboradores (Rego, 1995, 1998a, 2000 e 2001; Rego e Carvalho, 2002; Rego e Jesuino, 2002) era a que reunia o maior número de condições para ser aplicada ao nosso estudo. Para além de cobrir com rigor as dimensões teóricamente definidas e de apresentar bons níveis de consistência interna, as inúmeras publicações presentes em revistas nacionais e internacionais da especialidade e a validação em diversos contextos organizacionais nacionais, contaram como “argumentos de peso” para esta escolha. Para aferir o maquiavelismo, a literatura da especialidade, de um modo inequívoco, orientou-nos na senda do instrumento construído por Christie e Geis (1970) - o que se veio a materializar.
- Para medir a *habilidade política* adoptou-se o recente (e único) instrumento da autoria de Ferris *et al.*, (2000). Frise-se que a jovialidade deste questionário (e do seu conceito – também da autoria de Ferris *et al.*, 1999) não invalidou o despoletar de um razoável número de aplicações, todas testemunhando os seus

²³⁴ É importante referir que para que conseguíssemos obter a escala e a autorização para sua aplicação foram desenvolvidos diversos contactos com Gary Yukl ao qual foi apresentado com bastante detalhe o modelo teórico de análise, os objectivos da pesquisa e a metodologia a empregar. Depois de esclarecidos todos esses pontos, a escala foi-nos facultada, não sem antes terem sido acauteladas as questões referentes aos direitos do autor e que passaram pelo compromisso de não divulgarmos o questionário a investigadores não autorizadas; de, ao longo do processo de tradução, assegurarmos-nos de que a versão portuguesa era, tanto em termos semânticos como em termos de conteúdo, o mais equivalente possível à versão original; de enviarmos a tradução em português para o autor da mesma; e de comunicarmos os resultados finais.

bons atributos psicométricos, a relevância da sua multidimensionalidade e a premência da sua aplicação a contextos organizacionais (Ferris *et al.*, 2002; Treadway *et al.*, 2004)²³⁵. Os contributos teóricos aventados por Mintzberg (1983) e Wolfe (1997), também foram neste espaço considerados tendo-se, porém, verificado que estavam incluídos na abordagem de Ferris *et al.*, (2000).

- Para aferir o *clima político*, embora tenhamos identificado na literatura a presença de duas escalas direccionadas para medir o constructo em cenários de trabalho – uma da autoria de Kacmar e Ferris (1991), a outra de Drory (1993) - e de termos seguido com atenção alguns dos trabalhos que, embora muitos deles apenas teóricamente, se relacionassem com o assunto e pudessem fornecer pistas e/ou itens a serem integrados (Gandz e Murray, 1980; Madison *et al.*, 1980; Vigoda, 2000), a proposta e o instrumento desenvolvido por Kacmar e Ferris (1991) é o que, quase que unanimemente, mais consenso tem suscitado na academia²³⁵. A riqueza holística da informação aí presente, a pertinência dos seus itens e dimensões, o ajustamento aos propósitos do presente trabalho de investigação e as suas optimas qualidades psicométricas fizeram dele o nosso instrumento de eleição (Ferris *et al.*, 1996; Christiansen *et al.*, 1997; Cropanzano *et al.*, 1997; Harrel-Cook *et al.*, 1999; Kacmar *et al.*, 1999; Valle e Perrewé, 2000; Vigoda, 2000; Ammeter *et al.*, 2002; Vigoda e Cohen, 2002).
- Tal como fizemos questão de sublinhar ao longo do quadro teórico, os tímidos e reservados avanços efectuados no território dos estudos organizacionais relativos ao estudo da *reputação pessoal*, fazem com que não existam, ainda, registos sérios, rigorosos e consistentes de escalas passíveis de aferir o fenómeno. Desta feita, e tendo como guia teórico a proposta conceptual integradora de Ferris *et al.*, (2003b), foram acolhidas as principais linhas mestras aí atinentes e transformadas em questões. É importante sublinhar que ao longo deste processo não foram, em momento algum, desconsiderados alguns dos mais relevantes contributos teóricos produzidos para a área de estudo como é o caso dos que foram avançados por Becker, (1982); Tsui, (1984); Gowler e Legge,

²³⁵ Na verdade, ao passo que aquando da revisão da literatura fomos verificando e analisando um conjunto razoável de investigações que adoptavam o instrumento desenvolvido por Kacmar e Ferris (1991) para medir o clima político o mesmo não foi verificado com a escala de Drory (1993).

(1989 e 1993); Fombrum, (1996), conquanto, concluímos que todos eles estavam albergados em Ferris *et al.*, (2003b).

- No que se prende com as implicações da liderança política junto dos subordinados – referimo-nos à *satisfação*, ao *empenhamento*, à *confiança* e ao *cinismo organizacional*, com excepção da última, estamos perante atitudes organizacionais largamente estudadas em cenários de trabalho e com instrumentos reconhecidos pela academia, pelo que a nossa principal preocupação orientou-se no sentido de escolher as escalas que melhor se adequavam às peculiaridades e dimensões do estudo. Para a *satisfação organizacional*, Weiss *et al.*, (1965), Smith *et al.*, (1969), Warr e Routledge (1969), Jesuino *et al.*, (1983), Parker (2000), a escolha recaiu Vala *et al.*, (1994). Para o *empenhamento organizacional*, foram considerados, unicamente, os dois instrumentos mais populares e mais estabilizados na literatura da especialidade Mowday *et al.*, (1979) e Meyer e Allen (1991; Meyer *et al.*, 1993) tendo a escolha ido ao encontro das tendências mais recentes sugeridas pela teoria do empenhamento defendendo uma visão multidimensional do constructo. No caso da *confiança*, não obstante termos encontrado e verificado uma grande variedade de questionários (Roberts e O'Reilly, 1974; Cook e Wall, 1980; Podsakoff *et al.*, 1990; Tyler, 1994; Cummings e Bromiley, 1996; Smith e Barclay, 1997; Costa, 2001; Sayeed, 2001) apenas o de Cummings e Bromiley, (1996) e Sayeed (2001) contemplavam as dimensões de confiança organizacional que se procuravam medir neste estudo, tendo-se optado pelo primeiro já que a proposta de Sayeed (2001) procurava, igualmente, aferir a diferença entre confiança e obediência na organização. Finalmente, para medir o *cinismo* em relação à organização, por se tratar de uma área de estudo recente foram consideradas e minudência das todas as propostas mais salientes na literatura da especialidade como é o caso da de Mirvis e Kanter (1989a); Brooks e Vance (1991); Dean *et al.*, (1998); Atwater *et al.*, (2000) e Wanous, Reichers e Austin (2000); porém, como ficou patente na revisão da literatura, o facto de se dispersarem por uma miríade de alvos de estudo (por exemplo, cinismo em relação à mudança; cinismo em relação ao líder; cinismo em relação à cultura nacional; disposição para o cinismo) fez do trabalho de Wanous, Reichers e Austin (2000) aquele que, em nosso entender, melhor, aferia o cinismo em relação à organização.

- Não enveredamos por uma tradução literal das afirmações originais. Procuramos, sempre que possível, traduzir o sentido presente nas expressões, procurando adequar a formulação semântica às particularidades da língua portuguesa. Para além disso, tivemos em atenção a advertência avançada por Hill e Hill (2002) e que nos remete para os cuidados a ter na redacção e formulação das questões já que “as perguntas devem ser escritas de uma maneira adequada às (prováveis) habilitações literárias e ao vocabulário do respondente” (pg. 96).

Embora o trabalho supra-indicado tenha sido extremamente valioso, a literatura é ainda muito pouco pujante e extensa pelo que a jovialidade e a imaturidade, o enorme espaço de progressão e as inúmeras zonas cinzentas que a temática em estudo enforma orientou-nos no sentido das entrevistas exploratórias, com isto pretendemos: - “dar uma volta à pista antes de pôr em jogo meios mais importantes” (Quivy e Campanhoudt, 1992: 67).

5.5.1.2. As entrevistas exploratórias

Para completar a informação recolhida na literatura, claramente insuficiente para os objectivos deste trabalho, procedeu-se à realização de um conjunto de entrevistas exploratórias a indivíduos do universo de estudo. Acima de tudo, com este procedimento pretendeu-se suscitar nos entrevistados comentários, opiniões, sugestões que pudessem revelar “luz” sobre alguns dos aspectos menos óbvios do fenómeno estudado e/ou sugerir novas ou alternativas linhas e itens para investigação. Para além disso, tendo em conta a susceptibilidade e sensibilidade do tema em estudo, procurou-se descortinar e indagar (até mesmo em termos semânticos) qual a estratégia mais apropriada de abordagem, tal como verificar se os conceitos e o vocabulário utilizado tinham o mesmo significado para os inquiridos, evitando-se, assim, interpretações subjectivas das questões formuladas. Ao todo foram realizadas cerca de 10 entrevistas exploratórias (5 a chefias; 5 a subordinados²³⁶ - todos com alguns anos de experiência

²³⁶ É pertinente sublinhar que apesar de a versão final do inquérito por questionário ter como público-alvo apenas os subordinados, nesta fase consideramos extremamente pertinente perceber e descortinar a visão e a perspectiva dos dois elementos atinentes ao processo de influência política em estudo. De resto, e no que diz respeito às chefias, para além dos preciosos contributos que deram para a construção e afinamento do inquérito por questionário, nesta etapa foi possível delinear algumas estratégias a aplicar nas condução das entrevistas finais e, para além disso, perceber que para aferir com mais acuidade e clareza a dinâmica e a manifestação dos comportamentos políticos se justificaria a utilização dos

na organização²³⁷), destinadas a avaliar a aplicabilidade, a adequação e a pertinência dos tópicos do guião de entrevista ao universo escolhido.

As entrevistas foram conduzidas seguindo um formato semi-dirigido²³⁸. O procedimento adoptado foi o seguinte: solicitava-se aos entrevistados que, inicialmente, fizessem uma breve caracterização formal da organização (actividade desenvolvida, dimensão, estrutura) e de seguida, lançavam-se algumas pistas de conversa no sentido de obter informações relevantes sobre o perfil, as práticas e os comportamentos políticos de influência das suas chefias directas e relação desenvolvida com os seus colaboradores (referimo-nos, neste caso, às entrevistas dirigidas aos subordinados). Neste sentido, foi comum começarmos esta parte da conversa dirigindo questões como: “Como descreve a sua chefia?”; sendo que a partir daqui, embora com muita cautela já que os entrevistados mostraram bastante relutância inicial em responder a este tipo de perguntas, iam-se introduzindo “achas para a fogueira” com o fito de descortinar e perceber, entre outros, o tipo de relacionamento interpessoal estabelecido com os subordinados e com os restantes elementos da organização; desenvolvimento de redes e coligações; tipo de abordagem desenvolvida com os trabalhadores aquando da apresentação de propostas para a realização de um novo projecto ou plano de mudança na organização; forma de comunicar sobre assuntos profissionais e organizacionais;

incidentes críticos. De sublinhar que todos os entrevistados mostraram um certo desconforto em abordar com clareza e abertura a temática em estudo o que se materializou, por exemplo, na forma evasiva como avaliaram alguns comportamentos dos líderes (quando subordinados entrevistados) ou na rejeição (quando chefias entrevistadas) acerca da existência de motivações políticas.

²³⁷ Este requisito dava-nos, de alguma forma, a certeza de que o entrevistado tinha um elevado entrosamento com a organização e por isso, conhecia com algum rigor a dinâmica (política) da mesma.

²³⁸ A opção pelo formato semi-dirigido resulta da revisão efectuada junto de alguns dos mais salientes manuais de metodologia (Quivy e Campanhoudt, 1992; Ghiglione e Matalon, 1995; Gil, 1999; Hill e Hill, 2000), todos defendendo que as entrevistas exploratórias ao terem como função principal mostrar e descobrir alguns aspectos do fenómeno estudado nos quais o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo, deve decorrer de uma forma aberta e flexível em que o investigador deve evitar colocar perguntas demasiado numerosas e demasiado precisas. É semi-directiva no sentido em que não é inteiramente aberta, nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. Cabe ao investigador munir-se de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais urge receber informação da parte dos entrevistados. Porém, isso não implica que o entrevistador coloque todas as perguntas na ordem em que as anotou ou sob a formulação prevista. Tanto quanto possível, a dose de flexibilidade é grande, pelo que o entrevistador deixará o entrevistado falar abertamente com as palavras que desejar e a ordem que lhe convier. O esforço do investigador centrar-se-á na tentativa de orientar a discussão para os objectivos, cada vez que o entrevistado deles se afastar, e por colocar as perguntas às quais “foge”, ou não chega por si próprio.

oportunismo; genuinidade; prudência; cumprimento de promessas e obrigações; credibilidade; reputação pessoal²³⁹.

Para além de uma caracterização mais voltada para o líder, pretendia-se com estas entrevistas, inferir das respostas dos entrevistados dimensões relativas ao clima político vigente na organização, aos comportamentos de satisfação, empenhamento, confiança e cinismo organizacional, e tentar perceber em que medida essas atitudes organizacionais estavam entrosadas e/ou eram fruto de uma liderança mais ou menos politizada.

As entrevistas exploratórias decorreram entre Janeiro e Fevereiro de 2005. Após a sua feitura, as mesmas foram transcritas e sujeitas a uma análise rigorosa²⁴⁰, sendo que algumas foram subdivididas em rubricas mais pequenas, outras reformuladas ou ainda suprimidas, por não se adequarem ao contexto de pesquisa. Pretendeu-se, acima de tudo, eliminar aspectos menos relevantes, fazendo com que o instrumento de medida incidisse sobre as matérias de maior pertinência a abordar.

De realçar, que este passo revelou-se determinante para o estudo já que tanto as chefias como os subordinados mostraram ser interlocutores estratégicos, porque detentores de conhecimentos específicos e muito particulares dos respectivos contextos do trabalho e do comportamento organizacional. A primeira versão do questionário, resultante dos dados recolhidos na revisão da literatura e das entrevistas exploratórias²⁴¹, deu origem a

²³⁹ No caso dos entrevistados serem as próprias chefias, embora as dimensões a desenvolver tenham sido as mesmas, o modo como a abordagem e como as questões foram formuladas foi distinto. Questões como “como se descreve enquanto líder”; “no contexto actual, que competências e comportamentos considera que um líder eficaz deve ter”; “dê-me exemplos de comportamentos e práticas que costuma estabelecer com os seus colaboradores de modo a influencia-los a seu favor”; “Como acha que é visto pelos seus subordinados”; “Considera que a sua actuação na organização tem implicações no modo como os seus colaboradores vivem e sentem a organização”, entre outras.

²⁴⁰ As entrevistas não foram sujeitas a análise de conteúdo por considerarmos que a nossa presença *in loco* aquando da sua feitura, a audição e leitura repetida das mesmas revelou-se suficiente para se retirar das mesmas o pretendido. Note-se que, por exemplo, de acordo com Bardin (1988) e Quivy e Campenhoudt (1982); nem todas as investigações exploratórias necessitam de uma análise de conteúdo. Na verdade, o investigador pode considerar que “a melhor forma de actuar é, sem dúvida, ouvir repetidamente as gravações, umas após as outras, anotar as pistas e as ideias, pôr em evidência as contradições internas e as divergências de pontos de vista e reflectir sobre o que podem revelar” (Quivy e Campenhoudt, 1982: 78).

²⁴¹ É importante frisar que raros são os trabalhos de investigação deste tipo que não são acompanhados de *métodos exploratórios complementares* (Quivy e Campenhoudt, 1992), como é o caso da *análise documental*. Na verdade, ao longo desta etapa de investigação, e com o intuito de nos inteirarmos acerca das idiossincrasias da população alvo, tivemos o cuidado de consultar os balanços sociais das empresas; relatórios de actividades; manuais de acolhimento; livros e/ou trabalhos de investigação que já tivessem sido desenvolvidos nesses locais (por exemplo, Rodrigues, 2000; Miranda, 2003) e notícias de jornais

uma versão provisória do inquérito por questionário, o qual foi submetido a um processo de pré-teste.

5.5.1.3. O primeiro pré-teste do inquérito por questionário

A redacção da primeira versão do questionário revelou-se uma tarefa algo complexa, conforme se procura ilustrar nas considerações que a seguir se tecem. Uma das dificuldades sentidas situou-se ao nível da escolha e operacionalização das variáveis destinadas a avaliar as disposições, aptidões/competências e comportamentos políticos do líder. A preocupação em conceder um modelo de análise capaz de integrar um conjunto de variáveis de maior pertinência para a problemática em estudo, obrigou à reformulação de algumas matérias e questões constantes no guião de entrevista, traduzindo-se no “afinamento”, alteração, supressão ou inclusão de novas variáveis.

Outra grande dificuldade experimentada na preparação do questionário prendeu-se com o facto de o formulário ter sido elaborado com o intuito de ser aplicado a indivíduos de realidades organizacionais distintas (indústria, função pública e uma Organização Não Governamental: ONG²⁴²) tendo, para o efeito, sido necessário construir um único formulário capaz de dar resposta ao problema, sem esquecer, todavia, as especificidades dos sujeitos e das realidades a inquirir. A isto acresce, a escolha da escala de resposta a adoptar já que, atendendo às sugestões de Hill e Hill (2002) relativamente ao número de respostas da escala, os autores referem que o número de respostas par ou ímpar é “um velho problema” (pg. 126) acerca do qual não há uma opinião de consenso. Sabíamos por experiência pessoal tida em outras investigações (Miranda, 2003; Costa-Pereira, Morais e Miranda, 2003) que perante um número ímpar de respostas muitas pessoas têm tendência a responderem centrando-se, essencialmente, no ponto médio da escala sendo que essa situação tende a agravar-se quando o tema envolve alguma susceptibilidade e quando os inquiridos se estão a reportar a outras pessoas para responderem ao inquérito – condições presentes na presente investigação. Por outro lado, acrescentam Hill e Hill (2002) que, quando os sujeitos são confrontados com escalas pares, mesmo que tenham opiniões neutras acerca dos itens, não as podem transmitir porque a escala não contempla essa resposta. Pesando os prós e contras expostos, e uma vez que a literatura

(por exemplo: Jornal, o Vianense (2006), Breve historial dos estaleiros navais de Viana do Castelo. Disponível em (<http://www.jornalovianense.com/noticia>), consulta em 12/12/2004.

²⁴² Também apelidadas de Organizações Não Governamentais sem fins lucrativos.

não nos fornece uma opinião conclusiva acerca do tema, mas que considera que “é normalmente aceite pelos investigadores que são as escalas entre cinco e sete pontos as mais adequadas para a maioria dos instrumentos de medida” (Fink, 1995: 53), optámos por utilizar uma escala de Likert (par) de seis pontos generalizado a todo o questionário em que: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Discordo parcialmente; 4. Concordo moderadamente; 5. Concordo; 6. Concordo totalmente.

Uma primeira versão do questionário foi aplicada em Maio de 2005, a uma amostra de conveniência de 111 indivíduos²⁴³ – alguns deles já haviam colaborado nas entrevistas exploratórias (pertencentes às três realidades organizacionais supra-indicadas). Pretendia-se, desta forma, auscultar a opinião de um conjunto de pessoas que, por vivificarem e estarem imbricadas com o fenómeno, estivessem em melhores condições para identificar os contras e as limitações subjacentes ao questionário, e sugerir um conjunto de alterações no sentido de o melhorar – de resto, este é um ponto de honra defendido por Gil (1999) para quem a eficácia do pré-teste passa pela selecção de indivíduos típicos do universo em estudo. Com a anuência dos directores de recursos humanos, sempre que possível e com o fito de obter uma reacção mais afirmativa e fidedigna, procurou-se que a entrega fosse efectuada directamente à investigadora²⁴⁴.

O receio de não captar o essencial da problemática em estudo originou a feitura de um inquérito demasiado extenso²⁴⁵. Caiu-se, porventura, no exagero de criar um instrumento demasiado ambicioso com um número excessivo de questões. Conquanto, os manuais de metodologia que versam sobre o tema (Ortí, 1989; Quivy e Campanhoudt, 1992; Ghiglione e Matalon, 1995; Valle, 1997; Hill e Hill, 2000) são unânimes ao gizarem que o número exagerado de perguntas tende a dissuadir, a desinteressar e a desmotivar os inquiridos, repercutindo-se, inevitavelmente, na taxa de resposta e na fiabilidade dos dados obtidos. A isto acresce o facto de dificultar o tratamento e análise dos dados, sobrepondo-se, não raras vezes, os critérios da

²⁴³ Foram entregues 150 questionários (50 indústria; 50 função pública; 50 ONG), tendo-se obtido uma taxa de resposta na ordem dos 74%.

²⁴⁴ Para além disso, no final de cada questionário constava um espaço onde se incitavam os sujeitos a, livremente, efectuarem críticas e sugestões, a introduzir na versão final do mesmo.

²⁴⁵ De resto, esta foi a principal crítica dirigida ao questionário tendo sido apontada pela esmagadora maioria dos inquiridos.

quantidade aos da qualidade – com consequências óbvias para a validade das conclusões daí retiradas.

Naturalmente que juntamente com as valiosas indicações estatísticas, no contexto da redacção definitiva do questionário, toda esta realidade foi reequacionada. A primeira versão do questionário foi alvo de uma meticulosa e rigorosa revisão em que se procurou, sem nunca comprometer os critérios da qualidade, encurtar o seu tamanho, de modo a evitar reacções negativas imediatas por parte dos inquiridos. Nesta etapa, os questionários foram analisados segundo duas perspectivas: *conteúdo* e *distribuição* das respostas.

No que diz respeito ao *conteúdo*, pretendeu-se que o formulário, ao abordar os diversos aspectos da problemática a inquirir, obedecesse aos critérios de clareza e rigor na apresentação. Neste ponto, a versão provisória foi sujeita a algumas alterações, tendo-se, por exemplo, procurado evitar as redundâncias - os descritores que denotavam formulações semânticas justapostas ou similares foram agregados, tendo sido adoptada uma formulação que reproduzisse, tanto quanto possível, os vários conteúdos; clarificado e/ou adendado instruções sobre o modo de responder a determinadas questões; alterado escalas²⁴⁶ – de forma a introduzir maior rigor na medição das variáveis, a facilitar o preenchimento do instrumento e a sua análise estatística; modificado e/ou reformulado questões – neste caso, a preocupação central foi amenizar e suavizar o sentido concernente a algumas palavras ou frases²⁴⁷ e adaptá-las às

²⁴⁶ Não obstante, alguma literatura (Hill e Hill, 2002), teça vantagens e recomende a inclusão de itens que tenham uma natureza positiva e negativa – já que esta dualidade permite aferir o nível de atenção que o indivíduo devota ao questionário, constatamos, aquando da aplicação e análise dos dados oriundos do pré-teste, que tal era extremamente contraproducente, já que para além de confundir, baralhar e desmotivar os respondentes, tinha implicações importantes na análise e compreensão dos dados. De resto, DeVellis (in Gil, 1999) já havia referido: - “infelizmente, há um preço a pagar por se incluírem itens com natureza positiva e negativa que passa por confundir os respondentes, especialmente quando respondem a questionários longos” (pg. 60). Porque os danos eram maiores do que os ganhos, após esta etapa, optámos por colocar todas as questões na positiva. Para além disso, verificamos que, talvez devido ao melindre das questões patentes no questionário, os respondentes revelaram uma tendência para se centrarem no ponto médio da escala (escala de Lickert de 5 pontos), Para contornar essa dificuldade, e indo ao encontro de Fink (1995), optamos por utilizar uma escala par (de 6 pontos). Ainda relativamente à escala de respostas, Hill e Hill (2000) referem como “regra de ouro para evitar problemas de interpretação e, portanto, para escolher dados que tenham significados relativamente claros, é melhor descrever com palavras, todos os números de respostas” (pg. 130). Assim, escrevemos por palavras todos os números da escala de respostas (ver anexo 1).

²⁴⁷ Neste caso, a reformulação das questões é o resultado, não por considerarmos que os inquiridos apresentavam dificuldades de compreensão das mesmas mas, fundamentalmente, de termos constatado que, devido ao seu teor, uma parte muito considerável dos indivíduos apresentava muitos pruridos em responder, optando ora, pela resposta de tendência central ora, por não responder à pergunta. Por exemplo, essa situação foi muito recorrente aquando da aplicação da escala do maquiavelismo e das

características da língua portuguesa²⁴⁸ tornando-as congruentes com o que nos parece ser a realidade organizacional e cultural do nosso país; noutros ainda, suprimiram-se algumas opções de resposta, tendo-se procurado substituir por outras de maior pertinência para o estudo.

Em termos de *distribuição das respostas*, procurou-se verificar em que medida as perguntas no questionário e respectivas opções de resposta suscitavam nos inquiridos diferentes reacções e tomadas de posição ou se, pelo contrário, levavam à concentração das respostas. Para se conseguir ter uma ideia mais rigorosa desta realidade, procedeu-se à pré-codificação de todas as respostas fechadas, à sua inserção dos dados no SPSS; à depuração das escalas sendo, para isso, submetidas a uma análise factorial²⁴⁹ de componentes principais. Findo este processo, e para obtermos um panorama geral da validade das ligações estabelecidas no modelo teórico de análise e respectivo *fit* à realidade em análise recorremos, com o auxílio do programa estatístico AMOS, aos modelos de equações estruturais.

5.5.1.3.1. Resultados do pré-teste

A subordinação das escalas a uma análise factorial de componentes principais com rotação ortogonal *varimax*²⁵⁰ seguiu o método de extracção com valores próprios superiores a um (Kim e Mueller, 1978). Fez-se depender a realização da análise factorial da confirmação Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de

táticas de influência política referentes ao líder e aquando da aplicação da escala do cinismo organizacional e do clima político. Durante a aplicação da versão final do questionário, constatou-se, para muito agrado nosso, que o simples facto de mudar o sentido da frase da negativa para a positiva granjeava uma maior adesão da parte dos respondentes, por exemplo: O meu chefe numa discussão nunca cede e abdica das suas ideias e opiniões; O meu chefe, numa discussão, cede e abdica das ideias e opiniões; É difícil estar optimista acerca do futuro da minha organização porque as pessoas que nela trabalham têm más atitudes; Estou optimista acerca do futuro da minha organização porque as pessoas que nela trabalham têm boas atitudes, entre outras.

²⁴⁸ Tendo como linha mestra o aduzido por Hill e Hill (2000), principalmente no que se prende com os questionários que estavam pela primeira vez a serem traduzidos para a língua portuguesa, tivemos o cuidado de recorrer ao auxílio de duas pessoas com conhecimentos aprofundados na língua original. Procurou-se, sempre que possível, seguir as etapas postuladas pelo que a literatura denomina de tradução reversa, ou seja, em primeiro lugar as frases foram traduzidas para o português pelos investigadores; a versão em português foi submetida a um sujeito (português), professor de inglês, para que comparasse as duas versões e corrigisse erros aí atinentes. Finalmente, esta versão foi administrada a um *nativo* (inglês) e a um professor de inglês para que traduzisse novamente para o inglês.

²⁴⁹ Este procedimento estatístico permite “simplificar os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever” (Pestana e Gageiro, 2000: 390).

²⁵⁰ A rotação ortogonal *varimax* reforça a tendência para que se formem factores não correlacionados ou seja, perpendiculares.

Bartlett ($sign.< 0,001$). De acordo com os resultados, em cada escala foram seleccionados para cada factor itens com *loadings* superiores a 0,50 (Howell, 1989), sendo eliminados aqueles cujas saturações fossem superiores a 0,40 em mais do que um factor (Ford, MacCallum e Tait, 1996). Para avaliar a consistência interna dos factores teve-se em consideração o valor do α de Cronbach e os patamares de análise estabelecidos por Nunally (1978) e Hair, Anderson, Tatham e Black (1998).

Quadro 36. Análise factorial das escalas utilizadas no pré-teste e valores de *alpha de Cronbach*

ESCALA	Nº FACTORES	Nº ITENS	ALPHA DE CRONBACH
Poder	1	6	0,89
Maquiavelismo	1	9	0,61
Reputação	1	5	0,96
Satisfação	7	7	0,89
Habilidade política	4	Total 15	
- Habilidade redes		4	0,81
- Influência interpessoal		3	0,86
- Astúcia social		4	0,82
- Sinceridade aparente		4	0,85
Táticas/comport. polit.	11	Total 44	
- Apelos inspiracionais		4	0,84
- Apelos racionais		4	0,90
- Consulta		4	0,85
- Colaboração		4	0,87
- <i>Apprising</i>		4	0,91
- Apelos pessoais		4	0,90
- Troca		4	0,84
- Pressão		4	0,88
- Legitimação		4	0,82
- Coligações		4	0,91
- Lisonja/graxa		4	0,93
Empenhamento	3	Total 12	
- Afectivo		4	0,88
- Instrumental		4	0,72
- Normativo		4	0,69
Confiança	2	Total 9	
- Afectiva		4	0,84
- Cognitiva		5	0,79
Cinismo	3	Total 10	
- Pessimismo		4	0,64
- Atribuição interna		3	0,71
- Atribuição externa		3	0,74
Clima político	3	Total 12	
- Clima geral		6	0,65
- <i>Going along to get ahead</i>		4	0,69
- Salários e promoções		2	0,76

A escala dos motivos *de poder*, do *maquiavelismo*, da *reputação pessoal* e da *satisfação* foram todas elas submetidas a igual tratamento estatístico. Quer isto dizer que, sendo, neste estudo, elas medidas unidimensionais o critério de extracção usado nas análises

factoriais foi a de imposição de um único factor. Diferentemente, as restantes escalas traduziram a sua natureza multidimensional. Com efeito, a escala da *confiança organizacional* deu origem a uma solução com dois factores, ao passo que o *empenhamento organizacional*, o *cinismo organizacional* e o *clima político* saturaram em três factores. No que concerne à *habilidade política* e às *táticas políticas de influência*, as análises factoriais efectuadas no sentido de aferir uma dimensionalização dos constructos, atestaram, no primeiro caso, uma estrutura composta por quatro dimensões, e, no segundo caso, uma estrutura envolvendo 11 factores (quadro 36).

Para estudar a fidedignidade dos factores procedeu-se à análise da sua consistência interna. Os coeficientes de *alpha de Cronbach* indicados no quadro 36 mostram que, os valores oscilam entre 0,61 e 0,93, constituindo, em nosso entender, indicadores de uma boa consistência interna. Na verdade, apesar de ser unanimemente aceite na literatura o patamar de 0,70 como valor do α de Cronbach, Hair, Anderson, Tatham e Black (1998) afirmam que o valor pode baixar até 0,60 em estudos de natureza exploratória. Para além disso, os créditos firmados pelas escalas aplicadas a diversos contextos organizacionais e culturais, traduzidas para os mais diversos idiomas e presentes em prestigiadas revistas da especialidade apresentaram-se como razões válidas para que se considerassem os respectivos factores.

5.5.2. O inquérito por questionário: medidas usadas

O questionário usado na fase final do trabalho de campo e que se apresenta no anexo 1 resulta, sobretudo, como já se referiu, de uma combinação dos itens recolhidos na literatura e de informações obtidas através das entrevistas exploratórias. Seguidamente, serão apresentadas as medidas usadas na versão final do inquérito por questionário, decorrentes da operacionalização da problemática teórica que configura a presente investigação.

O instrumento desenvolve-se ao longo de sessões, que correspondem a três grandes áreas temáticas (A, B e C). A primeira *secção* (A) orienta-se para a caracterização socio-demográfica e profissional dos inquiridos²⁵¹. Nela procura-se reunir um conjunto de

²⁵¹ Como já foi referido e justificado, o inquérito por questionário tem como público-alvo, unicamente, os subordinados.

informações relevantes passíveis de traçar o perfil dos respondentes no que diz respeito ao *sexo, idade, nível de escolaridade, antiguidade na organização e antiguidade com o líder*.

Na *secção B*, são consideradas, agrupadas e abordadas todas as variáveis respeitantes à caracterização do líder nas suas mais diversas vertentes – conforme consta no modelo teórico de análise: *motivos de poder; maquiavelismo; habilidade política; tácticas e comportamentos políticos e reputação pessoal*. Para responder a estas questões, foi solicitado aos colaboradores que se reportassem à sua chefia imediata²⁵². Na derradeira fase final desta secção, são efectuadas duas questões adicionais onde se procura aferir há quanto tempo o respondente trabalha com a pessoa que acabou de descrever e há quanto tempo essa pessoa é seu superior imediato.

Na *secção C*, para além de serem direccionadas um conjunto de questões onde se procura perceber qual o clima político vigente na organização, na senda de captar as consequências/implicações da actuação da liderança política, são minudências um conjunto de atitudes organizacionais que os subordinados nutrem em relação à organização onde estão inseridos, como é o caso da *satisfação, do empenhamento, da confiança e do cinismo organizacional*. Para responder a estas questões, foi solicitado aos colaboradores que se reportassem à organização enquanto um todo.

5.5.2.1. A escala dos motivos de poder

Uma das mais exuberantes controvérsias em torno dos motivos é a que se prende com os seus métodos de mensuração. Como ficou exposto no quadro teórico, é pública e conhecida a preferência de McClelland, na esteira de Murray (1938), pelos testes de apercepção temática (TAT) que consiste em pedir às pessoas que, perante a visualização de uma série de figuras mostrando pessoas em situações ambíguas, inventem uma história e isso permita que sejam pontuados nos três motivos (poder; realização; afiliação). Existe, todavia, alguma polémica acerca das vantagens desse método face aos questionários já que uma quantidade bastante significativa de investigadores (por

²⁵² É importante observar que a escolha das chefias directas foi por considerarmos que o teor das questões patentes no inquérito exigia um conhecimento profundo das características e do comportamento do líder pelos subordinados, mais facilmente acessível a quem com ele (líder) estabelece uma relação diádica de grande proximidade e continuidade.

exemplo, Weiner, 1989; Rego, 1995; Rego e Carvalho, 2002) alegam que o TAT é um método pouco fidedigno (seja do ponto de vista do teste-reteste, seja da consistência interna) e duvidosamente preditivo dos comportamentos humanos. Em oposição, os questionários demonstram adequada fidedignidade e maior valor preditivo.

Quadro 37. Os motivos de poder: exemplos de itens patentes no questionário.

DIMENSÕES TEÓRICAS	ITENS CONSIDERADOS (EXEMPLOS)
Poder	<ul style="list-style-type: none"> - Gosta de chamar atenção dos outros. - Procura relacionar-se com pessoas influentes. - Escolhe para o seu grupo de trabalho pessoas que são facilmente influenciáveis por ele.

No que diz respeito aos questionários, diversas tentativas têm sido feitas com o objectivo de erigir um instrumento de medida com boas qualidades psicométricas (Steers e Braunstein, 1976; Spence e Helmreich, 1983). Um dos exemplos mais recentes foi protagonizado por Rego e Colaboradores (Rego, 1995 e 1998a e b; Rego e Carvalho, 2002; Rego e Jesuíno, 2002) ao adoptarem uma versão modificada e adaptada do questionário de medida das necessidades manifestas de Steers e Braunstein (1976) atestando, conforme apresentaremos de seguida, as razões pelas quais deve este instrumento ser utilizado noutras investigações: índices de consistência interna elevados (tendencialmente acima da barreira dos 0,70 aventada por Nunnally, 1978); o perfil traçado para as amostras portuguesas, é muito semelhante ao obtido por McClelland (1987) a partir da análise do material semântico. Tendo em conta o esgrimido anteriormente, juntamente com o facto de Rego e colaboradores terem desenvolvido um já vasto e reconhecido trabalho no âmbito da liderança em cenários organizacionais portugueses (utilizando esta escala), julgamos serem razões assaz plausíveis e pertinentes para replicar a escala aperfeiçoada por eles que, após ter sido submetida a um processo de depuração, integra actualmente 18 itens (5 para a realização; 7 para a afiliação e 6 para o poder). Uma vez que era nosso intento aferir, unicamente, os motivos de poder dos líderes organizacionais, apenas utilizamos os 6 itens (confirmados pela análise factorial por nós aventada aquando do pré-teste) direccionados para esse fim (alguns exemplos dos itens compreendidos estão patentes no quadro 37). Utilizando uma escala de Likert de 6 pontos (1. ‘discordo totalmente’; 6. ‘concordo totalmente’) solicitou-se aos inquiridos que manifestassem o seu nível de concordância com as afirmações que se seguiam.

5.5.2.2. A escala do maquiavelismo

Para medir o nível de maquiavelismo dos líderes organizacionais em estudo, baseamo-nos nos, mundialmente, célebres trabalhos conduzidos por Robert Christie que, no começo dos anos 50 do século passado, no *Center of Advanced Studies in Behavioral Sciences*, recuperou as suas três grandes fontes de inspiração: por um lado, Shils e Lasswell (1954) empenhados em investigar os traços e as idiossincrasias das pessoas capazes de manipular e influenciar com destreza a opinião dos outros - outorgando-lhe o marco metodológico inicial, por outro lado, o *Príncipe* de Nicolau Maquiavel e os *Discursos sobre Tito Lívio* (Dorna, 2003) levando-o a operacionalizar as suas afirmações e, deste modo, a inaugurar uma nova forma de medir as atitudes sociais.

Em *studies in machiavellianism* (Christie e Geis, 1970) encontram-se publicados alguns dos mais salientes trabalhos conduzidos por Christie e colaboradores (por exemplo: Christie e Jahoda, 1954; Christie, 1956; Christie e Cook, 1956; Christie e Merton, 1958) oferecendo o perfil e fazendo a destriça entre o que apelidam de *alto maquiavelismo* e *baixo maquiavelismo*, tal como é apresentado o *Mach IV* (Christie, 1970) - o instrumento concebido para captar e deslindar as suas diferenças²⁵³ - genericamente expostas do seguinte modo:

- *Grau de moralidade*: os alto maquiavélicos são menos sinceros, mentem com mais frequência e preocupam-se menos com os princípios morais.
- *Grau de manipulação*: os alto maquiavélicos são mais manipuladores e mais eficazes. Costumam ganhar com maior regularidade as discussões e os conflitos que estabelecem com os outros, conquistam facilmente o poder em situações ambíguas e mostram-se mais imaginativos para encontrar técnicas, meios e modos de manipular os outros.
- *Grau de interação*: os alto maquiavélicos tendem a despersonalizar as relações interpessoais, atitude inversa aos baixo maquiavélicos. Os primeiros parecem ler e captar melhor as situações, lançar ideias, controlar e ocupar uma posição dominante.
- *Grau de influência*: os alto maquiavélicos são, regra geral, escolhidos como líderes. Tendem a controlar com grande facilidade os baixo maquiavélicos.
- *Grau de percepção dos outros*: os alto maquiavélicos têm uma grande capacidade para compreender os outros – mesmo as suas agendas e motivações ocultas.

²⁵³ Embora com menor popularidade, a literatura dá-nos conta da existência do *Mach V* (Dorna, 2003), com o fito de minimizar a desejabilidade social que a versão IV encerrava desenhada, por essa razão, num formato de escolha obrigatória em vez da clássica escala de Likert.

- *Grau de racionalidade estratégica*: devido à sua flexibilidade comportamental, os alto maquiavélicos não têm um padrão de comportamento, adaptam-se às situações sempre em função daquilo que melhor parece colmatar os seus interesses.
- *Grau de compromisso afectivo*: os alto maquiavélicos não se comprometem emocionalmente nem cedem com facilidade à pressão social, tendem a concentrar-se sobre uma definição precisa e racional da situação.

Na sua versão original, o Mach IV é constituído por 20²⁵⁴ itens (estabilizados a partir de uma grelha inicialmente composta por 71 afirmações) reflectindo todos eles modos de pensamento e opiniões relativamente à natureza humana, às pessoas e ao mundo²⁵⁵. Desde a sua concepção, uma miríade de investigações (Dorna, 1995 e 2000; Cuzán, 2002) tem vindo a analisar o seu perfil psicométrico e a premência dos constructos e conclusões que encerra, tendo a sua validade orientado-nos no seu trilha. A essa escolha não é de todo alheio a relevância que, desde sempre e em todas as esferas da nossa sociedade, o pensamento de Maquiavel tem dado para a análise do poder e dos comportamentos políticos sendo mesmo, o maquiavelismo, apresentado como um grandes trunfos actuais da vida política, encontrando-se intimamente imbricado e presente na descrição do reportório dos homens políticos (Dorna, 1995 e 2003). Tal como exposto no quadro teórico, na literatura organizacional um conjunto diversificado de estudos têm procurado perceber e explicar o papel e as implicações dos traços de maquiavelismo na eficácia da liderança política (Biberman, 1985; Morrison, 2001; Sussman *et al.*, 2004)

Uma versão reduzida do Mach IV – composta por 10 itens (alguns exemplos estão presentes no quadro 38), foi utilizada no presente estudo para medir o nível de maquiavelismo da sua amostra. A opção em ministrar uma versão reduzida do questionário ancora-se em três razões principais: Por um lado, porque a versão reduzida é, de acordo com alguns investigadores, mais flexível contornando com mais acuidade o elevado nível de desejabilidade social que este instrumento encerra (Dorna, 2003). Por

²⁵⁴ Actualmente o *Mach IV* é composto por apenas 19 itens, o insatisfatória desempenho psicométrico de uma questão assim o ditou (Dorna, 2003).

²⁵⁵ Todas as afirmações presentes no questionário original são trasladadas do *Príncipe* e dos *Discursos sobre Tito Lívio* (Dorna, 2003) donde destacamos os seguintes exemplos: - “Qualquer um que outorga a sua total confiança a outro, corre sérios riscos”; “Fazer prova de brutalidade consciente suscita reacções de respeito e de estima”; (Dorna, 2003: 13)

outro lado, porque este é um questionário já traduzido para a língua portuguesa e já aferido em diferentes contextos organizacionais nacionais (Rego, 1995). A última razão, não menos importante, tem a ver, sem comprometer a fidedignidade estatística e os fins a que esta investigação se propõe alcançar, com a nossa preocupação em não tornar o questionário demasiado extenso e maçador para os respondentes.

Quadro 38 – O maquiavelismo: exemplos de itens patentes no questionário.

DIMENSÕES TEÓRICAS	ITENS CONSIDERADOS (EXEMPLOS)
Maquiavelismo	<ul style="list-style-type: none"> - Só toma determinada atitude ou posição quando está certo da sua justeza moral. - É prudente e cauteloso – parte do princípio que “a ocasião faz o ladrão”. - Quando a situação o exige: “não olha a meios para atingir os fins”.

A análise factorial efectuado aquando do pré-teste recomendou a extracção de 2 itens. Assim, o questionário é composto por 8 itens, onde utilizando uma escala de Likert de 6 pontos (1. ‘discordo totalmente’; 6. ‘concordo totalmente’) foi solicitado aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância com as afirmações que se seguiam.

5.5.2.3. A escala da habilidade política

Embora seja pacífica a ideia generalizada de que as organizações são palcos políticos e de que o sucesso e a eficácia da liderança que aí se pratica depende, sobremaneira, da habilidade política manifestada (Pfeffer, 1981; Mintzberg, 1983; Spence e Spence, 1993; Wolfe, 1997), a conceptualização e validação empírica, deste último conceito, só se concretizou no início do século XXI.

Da autoria de Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas e Frink, a *PSI* (*Political Skill Inventory*), de natureza plurideterminada, comporta quatro dimensões de análise, reflectindo um compósito integrado de características, perícias e habilidades compatíveis, passíveis de criar uma sinergia social muito própria em cenários de trabalho (Ferris *et al.*, 2000): a *astúcia social* (medida em que os indivíduos são argutos observadores dos comportamentos e motivações dos outros e moldam o seu comportamento de acordo com isso); a *influência interpessoal* (medida em que os indivíduos conseguem modificar e mobilizar as atitudes e os comportamentos dos outros a seu favor); a *capacidade para criar redes de trabalho* (medida em que os

indivíduos são hábeis na criação e desenvolvimento de redes) e a *sinceridade aparente* (medida em que os indivíduos gerem impressões correctamente, apresentando-se aos olhos dos outros como desprovidos de motivações ocultas e/ou agendas seguras). Em “development and validation of the Political Skill Inventory” (Ferris *et al.*, 2005) são apresentadas as etapas decorridas para validação, com sucesso, da escala.

No presente estudo, para medir a habilidade política optou-se pela utilização da escala supra-apresentada. As razões que subsistem esta opção são as seguintes: por um lado, porque, juntamente com o seu bom desempenho psicométrico (já discutido anteriormente e sublinhado, posteriormente, por Perrewé *et al.*, 2000; Ammeter *et al.*, 2004 a e b; Davis e Gardner, 2004) é a única escala existente, até à data, para o efeito. Por outro lado, porque se encaixa e adequa, perfeitamente, aos intentos do nosso trabalho já que, tal como nós, pretende esmiuçar as peculiaridades do fenómeno da liderança política nas organizações. Consoante adiantado por Ferris *et al.*, (2005) “apesar de já existir uma considerável pesquisa a examinar a política organizacional, uma séria omissão tem falhado a avaliar as competências dos influenciadores, deixando-nos mal informados acerca das razões pelas quais os esforços de influência encetados são (ou não) bem sucedidos” (pg. 129). De resto, é pertinente gizar, uma vez mais, que Ferris e colaboradores têm dado um contributo impar (em termos teóricos e empíricos) para o avanço do estudo da política (e da liderança política) nas organizações.

Quadro 39 – Dimensões da habilidade política e exemplos de itens patentes no questionário.

DIMENSÕES TEÓRICAS	ITENS CONSIDERADOS (EXEMPLOS)
Astúcia social	<ul style="list-style-type: none"> - Tem um dom para facilmente compreender e conhecer as motivações e as necessidades dos que o rodeiam. - Reconhece com facilidade as motivações e os desejos mais profundos dos que o rodeiam.
Influência interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> - Comunica de um modo aberto e eficaz. - Cria boa impressão e uma imagem positiva junto dos outros.
Capacidade redes	<ul style="list-style-type: none"> - Tem um “jeito especial” para estabelecer boas relações com as pessoas mais influentes da organização. - Grande parte do seu tempo e esforço é gasto a estabelecer redes de contactos e parcerias dentro e fora da organização.
Sinceridade aparente	<ul style="list-style-type: none"> - Cria boa impressão e uma imagem positiva junto dos outros. - Procura ser sincero naquilo que diz e faz.

Embora na sua versão original a PSI seja composta seja 18 itens, distribuídos pelas quatro dimensões atinentes, as análises factoriais por nós efectuadas no sentido de aferir a dimensionalidade do conceito testemunharam a sua estrutura tetra-dimensional porém, foram retirados alguns itens, donde resultou uma escala composta por 15 questões (o

quadro 39 apresenta alguns exemplos). Utilizando uma escala de Likert de 6 pontos (1. ‘discordo totalmente’; 6. ‘concordo totalmente’) foi solicitado aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância com as afirmações que se seguiam.

5.5.2.4. A escala das táticas e comportamentos políticos

É desconcertante a parafernália de tipologias que concorrem para etiquetar e a mensurar as táticas de influência e os comportamentos políticos (Kipnis e Schmidt, 1982; Bass, 1985; Conger e Kanungo, 1988; Buss *et al.*, 1987; Hinkin e Schriesheim, 1989; Schriesheim e Hinkin, 1990; Feldman e Klitch, 1991; Yukl *et al.*, 1992; Wayne e Liden, 1995; Rao *et al.*, 1997; Dulebohn e Ferris, 1999). No meio desta variedade de propostas conquanto, algumas delas deveras titubeantes e com validações empíricas muito pouco consistentes (Barbuto & Reimers, 2001), os itens usados na medição do constructo foram desenvolvidos a partir da escalas da autoria de Yukl e Falbe (1990). Os motivos que subjazem esta escolha são os que passamos a apresentar. Um deles tem a ver com o facto de Yukl (e o seu grupo de colaboradores) ser, até à data, um dos investigadores que mais, sérios e consistentes, *insights* teóricos e empíricos tem dado para o estudo das táticas de influência em ambientes organizacionais nomeadamente, quando o agente da influência é o líder e os alvo os subordinados (Schriesheim e Hinkin, 1990). As várias edições da célebre obra “*Leadership in Organizations*” são um dos exemplos mais paradigmáticos do que acabou de ser gizado. Nelas (1989; 1998 e 2006) encontram-se resumidos e condensados algumas das mais importantes conclusões e avanços que nesta área de trabalho têm sido efectuados.

Uma outra razão tem a ver com o facto da tipologia avançada por Yukl ser extremamente inclusiva, reflectindo algumas das mais salientes propostas patentes na literatura. Por exemplo, para além de congregar a (também popular) tipologia de Kipnis, Schmidt, Wilkinson (1980), capta com particular acuidade algumas das mais prementes e actuais táticas e comportamentos de influência que os líderes exteriorizam em contextos organizacionais (Bass, 1985; Conger e Kanungo, 1998) como é o caso da consulta, da colaboração ou dos apelos inspiracionais.

Por outro lado, dada a popularidade assumida pela tipologia, a escala de Yukl têm sido utilizadas numa pletora de estudos publicados em revistas de referência, empregues em

distintos contextos organizacionais e culturais, e adaptadas aos mais diversos idiomas - todos testemunhando a sua evidente validade e consistência interna (Yukl, 2006).

Quadro 40 – Dimensões das táticas de influência e exemplos de itens patentes no questionário.

DIMENSÕES TEÓRICAS	ITENS CONSIDERADOS (EXEMPLOS)
Apelos inspiracionais	<ul style="list-style-type: none"> - Descreve o novo projecto como se duma visão de futuro se tratasse. - Quando propõe levar a cabo uma nova actividade ou mudança, evoca os valores e os ideais da organização.
Persuasão racional	<ul style="list-style-type: none"> - Usa os factos e a lógica para tornar uma proposta mais persuasiva. - Providencia uma clara e lógica explicação acerca das razões pelas quais a proposta será benéfica para a equipa de trabalho e/ou organização.
Consulta	<ul style="list-style-type: none"> - Procura saber quais são as minhas ideias e opiniões acerca da nova actividade ou projecto que ele quer que eu leve a cabo. - Encoraja-me a dar conselhos ou sugestões acerca da nova tarefa que quer que eu implemente.
Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> - Pede que eu faça sugestões ou diga em que medida o posso ajudar a alcançar os objectivos da tarefa ou resolver um problema. - Se eu levar a cabo aquilo que ele me pediu, oferece-se para resolver todos os problemas que ao longo do processo poderão surgir.
<i>Apprising</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Explica-me o quanto beneficiarei pessoalmente, caso o novo projecto ou proposta de mudança seja levado avante. - Explica-me quais os benefícios que eu poderei usufruir caso aceite desempenhar a nova tarefa (aprender novas coisas; conhecer gente importante e influente; aumentar a reputação, etc.).
Apelos pessoais	<ul style="list-style-type: none"> - Pede que eu o ajude como se dum amigo se tratasse. - Diz que se encontra numa situação difícil e que apreciaria muito a minha ajuda.
Troca	<ul style="list-style-type: none"> - Promete recompensar-me, se eu atender ao seu pedido. - Promete ajudar-me no futuro se eu o ajudar agora.
Pressão	<ul style="list-style-type: none"> - Recorre a ameaças e avisos quando pretende que eu faça algo. - Verifica constantemente se eu fiz aquilo que ele pediu.
Legitimação	<ul style="list-style-type: none"> - Diz que os pedidos ou propostas de mudança estão de acordo com as políticas oficiais e os requerimentos legais. - Diz que os pedidos ou propostas efectuadas estão de acordo com os padrões e as práticas estabelecidas pela organização.
Coligações	<ul style="list-style-type: none"> - Quando quer que eu aceite uma proposta, menciona o nome de outras pessoas que já o fizeram. - Quando quer que eu aceite um pedido, pede a outras pessoas que o ajudem a influenciar-me.
Lisonja/graxa	<ul style="list-style-type: none"> - Diz que eu sou a pessoa mais qualificada para levar a cabo determinada tarefa. - Quando me pede para fazer algo, costuma elogiar a minha competência e o meu conhecimento.

Desta feita, os motivos anteriormente expostos conduziram-nos ao encontro da *IBQ* – *Influence Behavior Questionnaire* - versão alvo²⁵⁶, composta por 44 itens distribuídos por cada uma das 11 dimensões, 4 descriptors para cada uma delas. Assim, utilizando uma escala de Likert de 6 pontos (1. ‘discordo totalmente’; 6. ‘concordo totalmente’) foi solicitado aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância com as afirmações que se seguiam.

5.5.2.5. A escala da satisfação organizacional

Sendo a satisfação um dos temas que, em seu redor, maior produção científica tem gerado no âmbito da literatura organizacional, não é de admirar que nos deparemos com uma multiplicidade de escalas perfeitamente validadas, dispostas a mensurar com acuidade o fenómeno. Por exemplo, se consultarmos o compêndio de medidas mais frequentes e recentes disponibilizado por Pina e Cunha e Marcelino (2001), verificamos, no que diz respeito à satisfação em cenários de trabalho, a presença de onze diferentes questionários. Esses questionários ora se apresentam como medidas directas (perguntando-se aos próprios sujeitos qual a satisfação que sentem), ora como medidas indirectas (solicitando-se aos inquiridos que descrevam o seu trabalho e inferindo-se a partir dessas descrições o seu grau de satisfação). Para além disso, alguns deles, traduzem uma concepção multifacetada do conceito, propondo-se avaliar os diferentes factores que é suposto integrar (a título de exemplo: satisfação com a supervisão; com os salários; com o ambiente de trabalho, etc.), ou então, desde uma perspectiva monolítica, visam avaliar a satisfação geral com a organização. A escala desenvolvida por Lima, Vala e Monteiro (1995) constitui disso exemplo, dado considerar a satisfação organizacional a partir de seis indicadores de satisfação com aspectos específicos do trabalho: *promoção; remuneração; organização e funcionamento do departamento; natureza do trabalho; competência e funcionamento do superior imediato; clima de relação com os colegas de trabalho*; e um de *satisfação geral* (quadro 41).

²⁵⁶ Existem duas versões do IBQ – a versão orientada para o alvo da influência e a versão agente da influência. Neste trabalho de investigação apenas foi aplicada a primeira versão, isto é, os colaboradores – os alvos da influência, foram os respondentes.

Quadro 41 – Dimensões da satisfação na organização e exemplos de itens patentes no questionário.

DIMENSÕES TEÓRICAS	ITENS CONSIDERADOS (EXEMPLOS)
Promoção	As perspectivas de promoção?
Remuneração	A remuneração que auferi?
Organização e funcionamento	O funcionamento e a organização do departamento onde trabalha?
Natureza do trabalho	O trabalho que realiza?
Competência líder	A competência e o funcionamento do seu superior imediato?
Clima de trabalho	A colaboração e o clima de relação com os colegas de trabalho?
Satisfação geral	À organização em geral?

Esta pareceu-nos uma boa opção pelas seguintes razões: Em primeiro lugar, porque tem a vantagem²⁵⁷ de condensar de um modo bastante completo, em apenas sete itens a complexidade do fenómeno. Entendemos que, dada abrangência do nosso modelo de análise, esta escala é uma mais-valia para o nosso estudo já que, sem pormos em causa questões do foro conceptual, conseguimos não tornar a versão final do questionário demasiado “pesada” e extensa.

Em segundo lugar, porque é um questionário robusto, que para além de apresentar bons níveis de consistência interna, está totalmente talhado e testado para a realidade e contexto organizacional português.

Finalmente, porque a escolha desta escala tem sido opção de outros investigadores (como é o caso de Caetano e Vala, 1999), e referenciada em prestigiados manuais do comportamento organizacional (Cunha *et al.*, 2003), todos fazendo a sua apologia e indicando-a como um exemplo de uma escala válida, a adoptar quando se pretende medir o fenómeno da satisfação organizacional.

A escala foi construída no sentido de avaliar o nível de satisfação dos inquiridos relativamente aos 7 itens patentes (respectivamente validadas pela análise factorial levado a cabo na fase do pré-teste), utilizando para o efeito uma escala de Likert de 6 pontos (1. ‘totalmente insatisfeito’; 6 ‘totalmente satisfeito’).

²⁵⁷ Note-se que a esmagadora maioria das escalas desenvolvidas são excessivamente extensas, acabando por se tornar numa desvantagem para quem pretende estudar mais do que uma variável. Por exemplo, o *Job Descriptive Index* (Smith *et al.*, 1969) – uma das mais populares escalas – é composto por 72 questões.

5.5.2.6. A escala do empenhamento organizacional

Para medir o empenhamento organizacional, embora a literatura da especialidade (Mathieu e Zajac, 1990; Randall, 1993; Bearden e Netmeyer, 1999; Swailes, 2000) destaque a presença de duas escalas (*OCQ* e *OC*²⁵⁸) largamente firmadas e testadas nesta área de trabalho (Mowday, Steers e Porter, 1979; Meyer e Allen, 1991), na presente investigação os itens usados na medição do constructo foram desenvolvidos a partir das escalas da autoria de Meyer e Allen (Meyer e Allen, 1991; Meyer, Allen e Smith, 1993).

Os motivos que justificam essa opção podem ser genericamente ilustrados pelas razões que passamos a explanar. Uma delas tem a ver com o facto de Allen e Meyer (1990; Meyer e Allen, 1991), indo ao encontro das tendências mais recentes sugeridas pela teoria do empenhamento, operacionalizarem o empenhamento organizacional enquanto um constructo plurideterminado e multidimensional²⁵⁹. A tese avançada por Meyer e Allen (1991), segundo a qual o empenhamento organizacional integra três dimensões (afectiva: *querer*; calculada: *necessidade*; e normativa: *dever*), tem ganho uma legião de adeptos e tem sido reiterada por vários investigadores (Griffin, 1981 e 1983; Griffin e Bateman, 1986; Mathieu e Zajac, 1990; Becker e Billings, 1993; Hackett, Bycio e Hausdorf, 1994; Legge, 1995; Allen e Meyer, 1996; Meyer, 1997; Meyer e Allen, 1997; Harrison e Hubbard, 1998; Sayeed, 2001; Meyer, Herscovitch e Topolnytsky, 2002; Rego *et al.*, 2003; Swailes, 2004) apresentando dados sobre a validade discriminante do modelo tridimensional do empenhamento, permitindo-lhes concluir que as três dimensões suportam diferentes antecedentes e acarretam distintas consequências.

²⁵⁸ Organizational Commitment Questionnaire (Monday, Steers e Porter, 1979) e Organizational Commitment (Meyer e Allen, 1991), respectivamente.

²⁵⁹ Embora a revisão meta-analítica efectuada por Mathieu e Zajac (1990) apontem o OCQ (Monday, Steers e Porter, 1979) como o instrumento de pesquisa mais utilizado até aquela data, sabe-se hoje que aquilo a que tantas vezes, desde uma concepção monolítica, Monday, Steers e Porter (1979) se referiram como empenhamento organizacional constitui um exemplo para a definição de empenhamento afectivo de Meyer e Allen (1984). Mowday, Steers e Porter (1979), incluíram três factores na sua definição: a) uma forte aceitação dos objectivos organizacionais; b) a vontade de fazer esforços para o bem da organização, c) e um forte desejo de se manter membro da organização. A formulação de Meyer e Allen (1991) é muito semelhante. Os indivíduos identificam-se com, estão envolvidos e desejam continuar membros da organização. De igual modo, e para o empenhamento calculado, Meyer e Allen (1991) basearam a sua formulação no trabalho e conceptualização (igualmente unidimensional) postulada por Becker (1960 e 1992). Becker (1960) definiu o empenhamento como a tendência de permanecer na organização assente na percepção dos custos inerentes ao seu abandono, sendo aferido por escalas da autoria de Ritzer e Trice (1969) e, posteriormente, aperfeiçoadas por Hrebiniak e Alutto (1972). Também neste caso, a formulação de Meyer e Allen (1991) é assaz próxima. O empenhamento calculado resulta da necessidade do empregado permanecer na organização porque necessita dos aspectos pecuniários que dela advêm e/ou devido à inexistência de oportunidades alternativas de trabalho

Conforme Abdulla e Shaw (1999) gizaram, a conceptualização do empenhamento organizacional em diferentes tipos aumenta a eficácia da medida utilizada, dado que os preditores e as implicações tendem a diferir consoante a dimensão considerada. Randall, Fedor e Longenecker (1990) ilustram bem a importância da escolha das medidas para mensurar o empenhamento organizacional, afirmando que quando os investigadores não as escolhem criteriosamente dificultam a articulação entre os objectivos da pesquisa e o instrumento de medida. Porque cada uma das dimensões tem origem em diferentes causas e, por sua vez, dá origem a resultados diversos, consideramos de grande importância analisar separadamente as dimensões afectiva, instrumental e normativa do empenhamento. Assim, outro dos motivos prende-se com a utilização de medidas capazes de aumentar a eficácia na medição do empenhamento dos indivíduos, o que poderá ser conseguido por via de uma utilização conjunta das três dimensões.

Outra razão para replicar a escala elaborada por Meyer e Allen (1991) decorre da sua adequação a um dos fins que esta investigação se propõe atingir. Ou seja, embora conforme ficou patente aquando da revisão da literatura, quando cruzamos, especificamente, o fenómeno da liderança política com o do empenhamento organizacional nos deparamos com um campo de estudo deveras indolente²⁶⁰, os poucos avanços efectuados nesta área de estudo (Cropanzano *et al.*, 1994 e 1997; Randall *et al.*, 1994; Ammeter *et al.*, 2002 e 2004; Ferris *et al.*, 2003a; Yukl, 2006) (juntamente com as conclusões trazidas a lume no âmbito da liderança organizacional²⁶¹) levam-nos a crer que as distintas e tácticas e comportamentos políticos de liderança vão surtir efeitos e implicações diferenciadas no empenhamento afectivo, normativo e instrumental que os colaboradores nutrem em relação à organização.

²⁶⁰ As poucas investigações efectuadas nesta área de trabalho adoptam uma concepção monolítica do empenhamento organizacional (regra geral, afectiva) (Randall *et al.*, 1994; Cropanzano *et al.*, 1994 e 1997). Entendemos que as ilações daí retiradas são limitativas já que vislumbram uma tendência para concluir que toda a actividade política tem implicações negativas no empenhamento organizacional. Entendemos, de resto como ficou sublinhado aquando da revisão e discussão da literatura que, manifestações distintas de actividade política vão ter efeitos diferenciados no empenhamento afectivo, instrumental e normativo que os colaboradores nutrem em relação à organização.

²⁶¹ Referimo-nos às inúmeras investigações (Fullagar, McCoy e Shull, 1992; Popper, Landau e Gluskinos, 1992; Becker e Billings, 1993; Bycio, Allen e Hackett, 1995; Koh, Steers e Terborg, 1995; Harrison e Hubbard, 1998; Avolio *et al.*, 2005; Leach, 2005) que mostram que estilos de liderança organizacional diferenciados têm impactos verdadeiramente díspares nas três dimensões de empenhamento que os seguidores desenvolvem em relação à organização.

Por outro lado, dada a popularidade assumida pelo constructo tripartido e o seu potencial explicativo de múltiplas variáveis do comportamento organizacional, as escalas de Meyer e Allen (1991) têm sido utilizadas numa pletora de estudos publicados em revistas de referência (Hackett *et al.*, 1994; Meyer *et al.*, 2002), empregues em distintos contextos organizacionais e culturais, e adaptadas aos mais diversos idiomas (nomeadamente o português, Rego *et al.*, 2004a; Leite, 2006; Freire, 2007), - todos testemunhando a sua evidente validade e consistência interna.

Quadro 42 - Dimensões do empenhamento na organização exemplos de itens patentes no questionário.

DIMENSÕES TEÓRICAS	ITENS CONSIDERADOS (EXEMPLOS)
Empenhamento Afectivo	<ul style="list-style-type: none"> - Sentir-me-ia muito feliz se pudesse passar o resto da minha carreira nesta organização. - Sinto-me “emocionalmente” ligado/a a esta organização. - Sinto como fazendo parte da “minha família” nesta organização.
Empenhamento Normativo	<ul style="list-style-type: none"> - Esta organização merece a minha lealdade. - Devo muito a esta organização - Sentir-me-ia culpado se deixasse a organização neste momento
Empenhamento Instrumental	<ul style="list-style-type: none"> - Ser-me-ia muito prejudicial abandonar, neste momento, a organização, mesmo que eu quisesse - Sinto que tenho muito poucas alternativas para considerar a hipótese de abandonar esta organização - Se eu não tivesse investido e dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar a hipótese de trabalhar noutro sítio.

Pelos motivos anteriormente expostos, no presente estudo optou-se por utilizar a versão *reduzida*²⁶² da escala de Meyer e Allen do empenhamento organizacional, composta por 18 itens distribuídos por cada uma das três dimensões, seis descriptors para cada uma delas (Meyer, Allen e Smith, 1993). Como ficou patente anteriormente, nos trabalhos do pré-teste que precederam a redacção definitiva do questionário foram aferidas as suas

²⁶² A escolha da versão reduzida em detrimento da versão longa (24 itens), traduz uma tentativa para contornar algumas limitações que a versão alargada encerrava, senão vejamos: Alguns estudos, baseados na versão longa, denunciaram deficiências em termos de validade do constructo. Uma delas prendia-se com a dimensionalidade da escala de empenhamento de continuidade (instrumental). Nalgumas pesquisas (McGee e Ford, 1987; Dunham, Grube e Castañeda, 1994; Hackett, Bycio, Hausdorf, 1994; Rego *et al.*, 2004a), esta dimensão aparecia desmenbrada em duas sub-dimensões: a) a falta de alternativas de emprego; e b) elevados sacrifícios pessoais associados ao abandono da organização. De igual modo, outras investigações apontaram uma deficiente distinção entre o empenhamento afectivo e o normativo já que as duas dimensões aparecem altamente correlacionadas indicando uma eventual sobreposição dos dois constructos (Ko, Price e Mueller, 1997; Culpepper, 2000). Por exemplo, Culpepper (2000) aduziu, no seu estudo, que a utilização das escalas revistas pode ser vantajosa dado discriminarem melhor o empenhamento afectivo do normativo. A exclusão de alguns itens da escala original, na opinião deste autor, é também benéfica porque a medida reduzida pode encorajar um teste do modelo teórico mais rigoroso do que apenas correlacionar o constructo com os antecedentes e resultados propostos.

qualidades psicométricas, tal como a sua adequação aos contextos organizacionais portugueses. As análises factoriais efectuadas no sentido de aferir a dimensionalidade do conceito testemunharam a sua estrutura tridimensional (ou seja, cada uma das subescalas mede, efectivamente, cada uma das três componentes) porém, em virtude dos fracos *loadings* obtidos foram retirados alguns itens, donde resultou uma escala composta por 12 questões (o quadro 42 apresenta alguns exemplos). Utilizando uma escala de Likert de 6 pontos (1. ‘discordo totalmente’; 6. ‘concordo totalmente’) foi solicitado aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância com as afirmações que se seguiam.

5.5.2.7. Escala da confiança organizacional

Diferentes abordagens empíricas podem ser encontradas na literatura quanto à problemática do estudo da confiança, diferindo, sobretudo, nas opções de medição do constructo. A primeira, a mais indirecta (Freire, 2007), é aquela que procura estudar a confiança através de outras formas de comportamento organizacional. Um exemplo deste procedimento sobressai do trabalho de Rosen e Jerdee (1977) no qual a confiança é inferida da receptividade das pessoas em posições de poder a envolverem os subordinados na participação da tomada de decisão. Neste caso, a confiança dos superiores é medida com base na sua capacidade de liderança mais participativa. A segunda abordagem, mais evidente na aplicação da teoria dos jogos, vivifica-se na criação de uma situação em que a confiança ao nível da organização é essencial para o desempenho de uma tarefa (Freire, 2007). A última, consiste em medir a confiança como uma reacção avaliativa e afectiva (Cook e Wall, 1980). Esta foi a abordagem escolhida na presente investigação procurando-se obter informações através das reacções e intenções avaliativas, afectivas e comportamentais dos inquiridos. Todavia, é também indirecta, sendo este constructo aferido através das dimensões que o compõem.

Embora, ao longo da revisão da literatura, nos tenhamos inteirado da presença de um razoável conjunto de escalas validadas para medir a confiança (Rotter, 1967; Roberts e O'Reilly, 1974; Cook e Wall, 1980; Gambetta, 1988; Podsakoff *et al.*, 1990; Wrightsman, 1991; Tyler, 1994; Cummings e Bromiley, 1996; Smith e Barclay, 1997; Tsui *et al.*, 1997; Costa *et al.*, 2001; Sayeed, 2001) a nossa escolha recaiu no *OTI-Organizational Trust Inventory*, um questionário da autoria de Cummings e Bromiley

(1996), para quem a confiança é concebida como a crença de que a outra parte (a organização) age de boa-fé; age com honestidade nas negociações que antecedem os comportamentos de confiança; e, finalmente, que não tenta tirar vantagem excessiva sobre o outro, mesmo quando essa oportunidade surge. Esta definição de confiança resume-se, então, ao esforço de *agir de boa-fé, com honestidade na troca e oportunismo limitado* (Williams, 2001). Segundo Cummings e Bromiley (1996), a confiança, deverá ser medida com base em três dimensões: estado afectivo, estado cognitivo e estado intencional. Ou seja, a confiança é analisada tendo em conta o que as pessoas sentem, pensam e como tencionam agir. A escolha desta escala está ancorada num conjunto de razões:

A primeira razão decorre do exposto anteriormente. À semelhança dos proponentes deste instrumento, entendemos a confiança organizacional enquanto um constructo multidimensional. Conforme Costa (2001) asseverou na revisão da literatura que encetou sobre o tema: - “a diversidade conceptual que atravessa o fenómeno reflecte-se nos instrumentos desenvolvidos para mensurar o conceito em diferentes contextos e níveis de análise. (...) a escolha de uma medida particular depende sobremaneira da definição de confiança escolhida” (pg. 6).

Por outro lado, embora a revisão bibliográfica identifique a presença de alguns questionários passíveis de mensurar a confiança, poucos medem especificamente o fenómeno da confiança em relação à organização como um todo. Por exemplo, as escalas de Robert e O'Reilly (1974), Cook e Wall (1980), Podsakoff *et al.*, (1990), Tyler (1994) dizem respeito à confiança no líder; já Butler (1991) medem a propensão para a confiança; a de McAllister (1995) relaciona-se com a confiança nos colaboradores; Tsui *et al.*, (1997) estudam a confiança nos pares; Desta feita, a proposta de Cummings e Bromiley (1996)²⁶³, por mensurar a confiança relativa à organização; pelas dimensões plurideterminadas que encerra (agir de boa fé; honestidade na troca; oportunismo limitado); pelo teor e clareza dos seus itens; pelas suas óptimas qualidades

²⁶³ Cummings e Bromiley (1996) mostram-se extremamente críticos em relação aos instrumentos que têm surgido para estudar o fenómeno. Entendem que, apesar da confiança se ter tornado, nos últimos anos, num importante constructo para explicar o comportamento organizacional, as medidas que têm emergido são anedóticas e pouco fiáveis.

psicométricas²⁶⁴; por estar, validada e replicada em investigações de referência (Costa, 2001; Watson, 2004; Freire, 2007), apresentou-se como uma boa base de trabalho.

Na sua versão original o OTI é composto por 62 itens, direccionados para aferir as três dimensões de confiança. Tendo como moldura as diferentes componentes atitudinais, todas as questões que reflectem a componente cognitiva são iniciadas por ‘*Penso que*’; os itens que se orientam para a componente afectiva começam por ‘*Sinto que*’; e os que reflectem uma intenção comportamental por “*Tencionamos*”. Foi, porventura, a extensão do instrumento que conduziu à concepção de uma versão condensada e mais usável da escala (Cummings e Bromiley, 1996) porém, “sem sacrificar substanciais valores de medida” (pg. 318) . De acordo com os autores: - “a versão original do OTI poderá ser demasiado longa para muitos trabalhos²⁶⁵, assim concebemos e validamos uma versão reduzida do OTI” (pg. 317), composta por 12 itens, distribuídos por duas²⁶⁶ dimensões: esforço de boa-fé e honestidade na troca (quadro 43).

Quadro 43 – Dimensões da confiança na organização e exemplos de itens patentes no questionário.

DIMENSÕES TEÓRICAS	ITENS CONSIDERADOS (EXEMPLOS)
Esforço de boa- fé (cognitiva)	<ul style="list-style-type: none"> - Penso que a organização, quando negocea connosco, diz-nos sempre a verdade. - Penso que a organização cumpre com as suas promessas. - Penso que a organização, por vezes, engana-nos.
Honestidade na troca (afectiva)	<ul style="list-style-type: none"> - Sinto que, por vezes, a organização tenta “passar-nos a perna”. - Sinto que a organização tenta fugir aos compromissos assumidos. - Sinto que a organização tira vantagem das pessoas que são mais vulneráveis.

²⁶⁴ No livro, *Trust in organizations* (Kramer e Tyler, 1996) podemos verificar com acuidade todo o processo rigoroso de feitura, elaboração e validação do OTI e dar-nos conta dos seus feitos psicométricos. De igual modo, Nyhan e Marlowe, Jr. (1997), numa amostra composta por 779 indivíduos distribuídos por 7 diferentes organizações, concluem que o instrumento é psicometricamente adequado e estável.

²⁶⁵ Este é, sem dúvida o caso do presente trabalho de investigação. Na verdade, tendo em conta a complexidade do nosso modelo teórico de análise e o número de variáveis a estudar, a versão longa (62 itens) do OTI iria tornar o questionário demasiado extenso e pesado sob pena de sacrificarmos a validade e fiabilidade do mesmo.

²⁶⁶ De acordo com Cummings e Bromiley (1996), a construção da versão reduzida obedeceu aos seguintes passos: em primeiro lugar, os itens referentes à intenção comportamental foram retirados. Isto aconteceu porque eram os que denotavam os mais baixos índices correlacionais (no original, “item-factor-correlations” (pg. 317) . Em segundo lugar, foram seleccionados e transpostos para fazer parte da versão final da escala reduzida os itens cognitivos e afectivos que manifestavam maiores índices correlacionais (no original, “item-factor-correlations” (pg. 317). Em terceiro lugar, foram descartados todos os itens linguisticamente redundantes.

Nos trabalhos do pré-teste que precederam a redacção definitiva do questionário foram aferidas as qualidades psicométricas do instrumento, tal como a sua adequação aos contextos organizacionais portugueses. As análises factoriais efectuadas no sentido de aferir a dimensionalidade do conceito aconselharam a extracção de alguns itens donde resultou uma escala composta por 7 questões. No quadro 43 estão ilustrados alguns exemplos dos itens considerados. Utilizando uma escala de Likert de 6 pontos (1. ‘discordo totalmente’; 6. ‘concordo totalmente’) foi solicitado aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância relativa a um conjunto de afirmações destinadas a avaliar a relação de confiança dos indivíduos face a organização.

5.5.2.8. Escala do cinismo organizacional

Aquando da revisão da literatura efectuada acerca do cinismo organizacional verificamos que a actualidade, o impacto e a premência com que, como uma maré crescente, o cinismo tem assolado as organizações, contrasta com um estado da arte extremamente fraccionado e inconsistente encontrando-se, de acordo com a célebre tipologia de Reichers e Schneider (1990), no primeiro patamar de maturidade do conhecimento científico (James, 2005). Entre outras coisas, a carência de maturidade reflecte-se na falta de investigação disponível, sobretudo nas organizações (James, 2005; McNamara, 2006), que se debate, frequentemente, com a ausência de medidas válidas que consigam captar, com a profundidade necessária, a singularidade do fenómeno.

Para medir o cinismo organizacional na presente investigação os itens usados na medição do constructo foram desenvolvidos a partir da escala da autoria de Wanous, Reichers e Austin (1994; 1997 e 2000) – *CAOC* (Cinism About Organizational Change)²⁶⁷. Esta opção apresentou-se como a mais válida pelas seguintes razões: Por um lado, porque Wanous, Reichers e Austin (2000) entendem e operacionalizam o cinismo organizacional enquanto um constructo multifacetado. A proposta aventada por Wanous *et al.*, (2000) segundo o qual o cinismo se reparte por três dimensões: *pessimismo* - uma perda de fé e uma profecia pessimista em relação à organização, aos seus responsáveis, e aos seus intentos de mudança; *atribuição disposicional* a partir da

²⁶⁷ Por ser uma escala originalmente talhada para mensurar o cinismo organizacional em processos de mudança, não se enveredou por uma tradução literal das afirmações originais, procurou-se sempre adequar a formulação semântica à particularidade do estudo em questão. De resto, este é um exercício comum a outras investigações como é o caso de Bommer, Rubin e Baldwin, 2004.

qual os sujeitos aferem e atribuem as responsabilidades dos problemas organizacionais, aos indivíduos envolvidos na implementação das políticas e práticas organizacionais; e, finalmente, uma *atribuição situacional* - em que as razões são acopladas a eventos inesperados e imprevisíveis que escapam ao controlo da organização; tem despoletado em seu redor uma assaz significativa produção científica (Piderit, 2000; George e Jones, 2001; Neiva, Ros, Paz, 2005); todas sublinhando a validade das suas ilações e a fiabilidade da sua escala. Note-se que não obstante se vislumbrar na literatura a presença de outras escalas passíveis de medir especificamente o cinismo organizacional (como é por exemplo o caso da de Mirvis e Kanter, 1989a; Dean *et al.*, 1998) a literatura não se apresentou conclusiva e quanto à sua qualidade psicométrica (James, 2005; McNamara, 2006).

Por outro lado, porque para além de ser uma escala experimentada em diversos contextos organizacionais e culturais e adaptada aos mais diversos idiomas, em apenas 12 itens consegue captar com acuidade a complexidade desta atitude organizacional. Para o efeito, e replicando a escala de Likert 6 pontos em que (1. ‘discordo totalmente’; 6. ‘concordo totalmente’), foi solicitado aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância relativa a um conjunto de afirmações destinadas a avaliar o nível de cinismo que devotavam em relação à organização onde trabalham.

Quadro 44 – Dimensões do cinismo organizacional e exemplos de itens patententes no questionário.

DIMENSÕES TEÓRICAS	ITENS CONSIDERADOS (EXEMPLOS)
Pessimismo	<ul style="list-style-type: none"> - As sugestões que surgem para resolver os problemas da organização promovem mudanças significativas. - Os planos para melhorar a organização alteram, significativamente, o estado das coisas.
Atribuição individual	<ul style="list-style-type: none"> - As pessoas responsáveis pela concretização das acções de mudança importam-se verdadeiramente com o seu trabalho. - As pessoas responsáveis pela promoção de acções de mudança têm competências suficientes para desempenhar o seu trabalho.
Atribuição situacional	<ul style="list-style-type: none"> - As pessoas responsáveis pela resolução dos problemas da organização dispõem dos recursos necessários para desempenharem as suas tarefas. - As pessoas responsáveis pela promoção de acções de mudança recebem, da parte dos restantes elementos da organização, a cooperação necessária.

Não obstante, na sua versão original, a escala ser composta por 12 questões, em virtude dos fracos *loadings* obtidos foram retirados alguns itens, donde resultou uma escala composta por 10 questões (o quadro 44 apresenta alguns exemplos).

5.5.2.9. Escala do clima político

A escala do clima político adoptada neste trabalho de investigação é relativamente recente, da autoria de Ferris e Kacmar, apresentada pela primeira vez à comunidade científica em 1989 no *49th Annual Academy of Management Meeting*, sendo as suas etapas de validação editadas em 1991 (Kacmar e Ferris, 1991). Na verdade, embora possamos encontrar na literatura alguns registos de esforços iniciais (conquanto pouco fiáveis) para mensurar o fenómeno²⁶⁸ (por exemplo, Gandz e Murray, 1980 ou Madison *et al.*, 1980) só no início dos anos 90 obtivemos um instrumento consistente. De resto, este surgimento tardio é apontado, por Kacmar e Ferris (1991) e Kacmar e Carlson (1997), como uma das razões capitais do atraso e imaturidade do estudo do factor política nas organizações dada a dificuldade “experienciada em (...) quantificar e mensurar este fenómeno tão elusivo” (Kacmar e Carlson, 1997: 1).

A *POPS* (*Perception Of Political Scale*) é uma escala que tem por base aferir a avaliação subjectiva (isto é, perceptual) que os indivíduos fazem do seu local de trabalho. Entendem os investigadores que, mais do que uma avaliação objectiva, a política deve ser estudada e analisada como algo subjectivo já que os actores organizacionais respondem tendo por base a sua percepção e leitura que fazem da dinâmica organizacional onde estão inseridos (Kacmar e Ferris, 1991; Ferris *et al.*, 1996; Cropanzano *et al.*, 1997; Kacmar e Carlson, 1997). Distribuída ao longo 12 itens, o clima político é analisado desde três dimensões teóricas: *comportamento político geral* (medida em que os indivíduos têm comportamentos auto-interessados para alcançarem recursos e/ou resultados que consideram valiosos; *going along to get ahead*²⁶⁹ (medida em que os indivíduos têm comportamentos de evitação e passividade - por exemplo: manterem-se em silêncio - perante as situações com que se deparam com o fito de obterem recursos e/ou resultados que consideram valiosos); e *salários e promoções*²⁷⁰ (medida em que a organização perpétua e alimenta o jogo político através da implementação e aplicação das políticas organizacionais). Na verdade, a

²⁶⁸ Como tivemos oportunidade de referir ao longo do quadro teórico deste trabalho de investigação, a esmagadora maioria dos questionários que foram propostos cingem-se aos aspectos mais visíveis e superficiais das tácticas políticas (Bradshaw- Camball e Murray, 1991).

²⁶⁹ Trata-se de uma expressão idiomática. Por não termos encontrado uma tradução consensual optámos por manter o termo original.

²⁷⁰ *Pay and promotions*, no original.

validade dos argumentos esgrimidos pela equipa de Ferris acerca desta temática²⁷¹; a riqueza holística da informação aí presente; o ajustamento aos propósitos do presente trabalho de investigação; as óptimas qualidades psicométricas (esmiuçadas com grande pormenor em Kacmar e Ferris, 1991, e Kacmar e Carlson, 1997) da escala proposta; o facto de este questionário já ter sido aplicada a uma diversidade de contextos organizacionais (Ferris *et al.*, 1996; Harrel-Cook *et al.*, 1999; Valle e Perrewé, 2000; Vigoda e Cohen, 2002; Davis e Gardner, 2004); e por ser o único disponível para aferir com seriedade o fenómeno²⁷², são razões de peso para fazer desta escala o nosso instrumento de eleição. Assim, utilizando uma escala de Likert de 6 pontos (1. ‘discordo totalmente’; 6. ‘concordo totalmente’) foi solicitado aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância relativa a um conjunto de afirmações destinadas a avaliar o clima político patente na organização. A análise factorial efectuada nos trabalhos de pré-teste atestaram a premência tridimensional distribuída pelas 12 questões patentes na versão original do questionário. No quadro 45, podemos visualizar alguns exemplos de itens compreendidos na escala utilizada.

Quadro 45 – Dimensões do clima político na organização e exemplos de itens patentes no questionário

DIMENSÕES TEÓRICAS	ITENS CONSIDERADOS (EXEMPLOS)
Clima geral	<ul style="list-style-type: none"> - As pessoas progridem, maioritariamente, por razões e preferências pessoais. - Há grupos de influência.
<i>Going along to get ahead</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Somos encorajados a falar abertamente. - Aqueles que dizem sim a tudo são valorizados.
Salários e promoções	<ul style="list-style-type: none"> - Os padrões e os procedimentos para recompensar são iguais para todos. - As recompensas e as promoções atribuídas seguem à risca os padrões e os princípios estipulados pela organização.

5.5.2.10. A escala da reputação pessoal

Como já tivemos oportunidade de esclarecer, a reputação pessoal nas organizações é uma área de trabalho que, pese embora a actualidade e pertinência do tema, é ainda muito incipiente, desprovida de instrumentos passíveis de aferir o fenómeno. Desta feita, e tendo como guia teórico a proposta conceptual integradora de Ferris *et al.*,

²⁷¹ Sublinhe-se, uma vez mais, que Ferris (e a sua equipa) é uma das figuras mais proeminentes nesta área de trabalho. Os valiosos contributos que têm aventado encontram-se publicados nas mais reputadas revistas da especialidade e as pistas para futura investigação têm servido de inspiração para uma multiplicidade de investigadores que procuram perceber com maior pormenor o fenómeno da política nas organizações.

²⁷² Como já foi referido, a literatura também assinala a presença da escala proposta por Drory (1993), porém com muito pouca notoriedade e adesão da parte da academia.

(2003b) e as principais linhas mestras retiradas da revisão da literatura efectuada (destacando-se a questões da *credibilidade*; do *prestigio*, da *legitimidade* e baseando-se, essencialmente, num conjunto de acções que os indivíduos manifestaram no passado) optámos por construir, para o efeito, uma série de itens (quadro 46) que, com as devidas limitações, consideramos captarem a essência do fenómeno.

Quadro 46 – A reputação pessoal: os itens patentes no questionário

DIMENSÕES TEÓRICAS	ITENS CONSIDERADOS (EXEMPLOS)
Reputação pessoal	<ul style="list-style-type: none"> - É bem visto pelas pessoas que trabalham directamente com ele na organização. - É bem visto pelas pessoas que fazem parte da organização - É credível. - As pessoas falam dele com respeito e admiração - As acções e os comportamentos que tomou no passado fazem dele uma pessoa considerada na organização.

Assim, utilizando uma escala de Likert de 6 pontos (1. ‘discordo totalmente’; 6. ‘concordo totalmente’), ao longo de 5 itens a reputação pessoal do líder nas organizações é minudência.

5.5.3. Procedimentos e a amostra

Nos pontos que se seguem é feita uma breve referência e caracterização da amostra e das respectivas organizações consideradas no estudo, bem como a alguns procedimentos adoptados no trabalho de campo e diligências encetadas junto das organizações em que a investigação foi levado a efeito e forma de aceder aos contextos de aplicação dos inquéritos por questionário, culminando com a descrição dos principais procedimentos estatísticos adoptados na análise dos dados presente no capítulo seguinte.

5.5.3.1. População e a amostra

De uma forma sistemática, o procedimento adoptado para a escolha da amostra foi antecedido pela delimitação da população de pesquisa: sujeitos (homens e mulheres), activos, inseridos em ambientes organizacionais nacionais.

Embora, numa fase inicial, tenha sido nosso propósito incidir o presente trabalho de investigação em três organizações distintas uma de cariz privado, outra de cariz público,

e uma ONG²⁷³, cobrindo, o mais possível, a globalidade da população aí existente²⁷⁴, os entraves, as dificuldades e as limitações impostas por algumas dessas administrações inviabilizaram à partida esse propósito – o ritmo de produção, disseram-nos, seria quebrado, já que implicaria um grande esforço de mobilização dos colaboradores.

A partir daí, procurando não tornar a amostra demasiado incipiente e irrelevante, optámos por contornar as dificuldades com que nos deparamos alargando o nosso estudo a outras organizações. Assim, e conforme podemos visualizar pela leitura do quadro 47, ao todo, obtivemos uma amostra (não probabilística) de conveniência composta por 992 sujeitos²⁷⁵, pertencentes a quatro organizações distintas: uma de cariz público (*ramo de actividade*: administração local/Empresa A²⁷⁶); duas privadas (*ramo de actividade*: cabelagens e componentes para automóveis/Empresa B; e construção e reparação naval/Empresa C), e uma ONG (*solidariedade social*/Organização D), todas situadas na mesma zona geográfica: norte de Portugal continental²⁷⁷. As funções que os inquiridos desempenham são diversas, designadamente, administrativos, formadores, operadores fabris, contabilistas, juristas, enfermeiros, técnicos de qualidade, desenhadores, ajudantes de armazém, animadores, auxiliares acção educativa, entre outros.

Quadro 47- Distribuição dos inquiridos por empresa

EMPRESAS	FREQUÊNCIA	%
Empresa A	438	45,2
Empresa B	170	17,1
Empresa C	293	29,5
Organização D	81	8,2
Total	992	100

²⁷³ A decisão de estudar uma organização pública, outras privadas e uma ONG não é arbitrária. Parece-nos que esta diversidade nos traria uma maior riqueza de informação já que as instituições são regidas por princípios e lógicas de actuação distintas podendo, de acordo com algumas suposições registadas na literatura (Cabral-Cardoso, 1995; Ferris *et al.*, 1996, 2000; Ammeter *et al.*, 2002), espelhar dinâmicas, modos de actuação e lideranças políticas díspares.

²⁷⁴ Esta opção ancora-se em duas razões principais: por um lado, porque ficaríamos com um retrato muito mais fidedigno e verosímil da dinâmica política subjacente às organizações em questão; por outro, porque nos permitiria efectuar uma comparação mais equitativa das instituições em análise.

²⁷⁵ Referimo-nos ao número de casos válidos.

²⁷⁶ Para responder aos critérios de anonimato, não vão ser apresentados os nomes originais das organizações em estudo, optando-se por denominá-las empresa A, empresa B, empresa C e Organização D.

²⁷⁷ Consoante podemos deduzir do quadro 47, foram inquiridos 438 (45,2%) de uma empresa pública, 463 (46,6%) de empresas privadas e 81 (8,2%) sujeitos de uma ONG.

Não obstante a proveniência organizacional seja diversificada, em termos de caracterização sócio demográfica estamos perante uma amostra bastante homogênea. Tal é o caso da sua distribuição por sexo onde, do total dos indivíduos inquiridos, 477 (48,1%) são do sexo masculino e 501 (50,5%) do sexo feminino. Para a idade, embora a fatia mais representativa da população (327/33%) estudada se situe no intervalo dos 31 e 40 anos de idade, há, igualmente, uma percentagem bastante significativa (277/27,9%) de sujeitos com idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos e com idades iguais ou inferiores a 30 anos (192/19,4%). Finalmente, o grupo etário dos 51 e 60 anos é o que menor peso detem na amostra (179/18%). Em relação ao nível de escolaridade, se atentarmos para a percentagem de indivíduos que possuem o ensino secundário (434/43,8%) e o ensino superior (258/26%) podemos concluir que estamos perante uma população relativamente bem instruída e alfabetizada. Apenas 29% (290) dos inquiridos afirmaram ter estudos até ao 9º ano.

Relativamente à antiguidade na organização, coligimos que, com valores absolutamente iguais (325/32,8%, respectivamente para cada intervalo), as fatias mais representativas da amostra situam-se no intervalo que contempla entre 1 a 5 anos e no que aduz para uma longevidade de mais de 15 anos. Apenas 41 (41%) respondentes revelaram trabalhar nas organizações há menos de um ano, pelo que a restante distribuição situa-se nos intervalos entre 6 a 10 anos e 11 a 15 anos (126/12, 7%; 114/11,5%)²⁷⁸. Resultados assaz distintos dos anteriores são aferidos quando consideramos a antiguidade com o líder consubstanciada na seguinte questão patente no questionário: - “Há quanto tempo a pessoa que acabou de descrever é seu superior imediato”? Os dados obtidos dão-nos conta que 48,6% (482) da população respondente está sobre a alçada do mesmo superior imediato entre 1 e 5 anos – de resto, tempo que consideramos suficiente para que os subordinados possam ter um conhecimento estável e possuam a informação necessária que lhes permita fazer uma avaliação completa da pessoa a que se estão a reportar aquando do preenchimento do inquérito por questionário. Apenas 17,1% (171) dos sujeitos tem uma longevidade com a sua chefia de menos de 1 ano. Os restantes posicionam-se do seguinte modo na amostra: 17,2% (171) entre 6 e 10 anos; 4% (40) entre 11 e 15 anos e, 2,8% (28) relativo a mais de 15 anos²⁷⁹.

²⁷⁸ Como podemos constatar pela leitura do quadro 48, é relativamente elevado (61/6,1%) o número de indivíduos que não responderam a esta questão.

²⁷⁹ À semelhança do que aconteceu com a antiguidade na organização, também aqui consideramos ser digno de realce o número de sujeitos (100/10%) que não responderam a esta questão. Embora tenhamos

Quadro 48. Caracterização da amostra em função das variáveis socio-demográfico e profissionais.

VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA	%
Grupo etário		
<=30	192	19,4
31-40	327	33
41-50	277	27,9
51-60	179	18
Total	975	98,3
NR	17	1,7
Total	992	100,0
Sexo		
	Frequência	%
Masculino	477	48,1
Feminino	501	50,5
Total	978	98,6
NR	14	1,4
Total	992	100,0
Antiguidade organização		
	Frequência	%
<1 ano	41	4,1
1 a 5 anos	325	32,8
6 a 10 anos	126	12,7
11 a 15 anos	114	11,5
+ 15 anos	325	32,8
Total	931	93,9
NR	61	6,1
Total	992	100
Antiguidade c/líder		
	Frequência	%
<1 ano	171	17,1
1 a 5 anos	482	48,6
6 a 10 anos	171	17,2
11 a 15 anos	40	4
+ 15 anos	28	2,8
Total	892	89,9
NR	100	10,1
Total	992	100
Escolaridade		
	Frequência	%
Até 9º ano	290	29,2
Secundário	434	43,8
Superior	258	26,0
Total	982	99
NR	10	1
Total	992	100

Para se obter um retrato mais completo da amostra em estudo foram cruzadas algumas variáveis. A distribuição dos sujeitos por sexo e grupo etário mostra-nos que os elementos do sexo feminino são tendencialmente uma população mais jovem do que os congêneres do sexo oposto. A julgar pelos dados postos em evidência (expostos no quadro 49) verificamos que, para além da saliente concentração (20,5%/200) de mulheres com idades compreendidas entre os 31 e 40 anos (em comparação com os

garantido o anonimato das respostas e a confidencialidade dos dados, aquando da aplicação dos questionários pudemo-nos aperceber de algum receio da parte de alguns respondentes em serem identificados e alvo de represálias tendo optado por se identificarem o menos possível.

13%/127 dos homens), é nos intervalos de até 30 anos e 51-60 anos que se denotam as maiores assimetrias, ou seja, no primeiro intervalo aduz-se a presença de 120 (12,3%) sujeitos do sexo feminino para 72 (7,4%) do sexo masculino, ao passo que a tendência se inverte no último intervalo em que para 45 (4,6%) mulheres há 133 (13,7%) homens.

Quadro 49. Caracterização da amostra em função do sexo e do grupo etário.

			Grupo etário				Total
			<= 30	31-40	41-50	51-60	
Sexo	Masculino	Frequência	72	127	141	133	473
		%	7,4	13	14,5	13,7	48,6
	Feminino	Frequência	120	200	136	45	501
		%	12,3	20,5	14	4,6	51,4
Total		Frequência	192	327	277	178	974
		%	19,7	33,6	28,4	18,3	100

Para se analisarem as assimetrias entre homens e mulheres e o nível de escolaridade procedeu-se ao cruzamento do grau académico com o sexo dos inquiridos. O quadro 50 mostra que o nível de escolaridade mais representado na amostra é o secundário, (44,1%/431) espartilhado igualitariamente por ambos os géneros (22,1%/216 para o masculino e 22%/215 para o feminino). Do subconjunto de pessoas que possuem até à escolaridade obrigatória (29,7%/290), são os homens a fatia mais significativa, tendo as mulheres (16,8%/257) uma representação manifestamente superior à dos homens (9,5%/93) ao nível dos estudos superiores.

Quadro 50. Caracterização da amostra em função do sexo e do nível de escolaridade.

			Escolaridade			Total
			Até 9ºano	Secundário	Superior	
Sexo	Masculino	Frequência	168	216	93	477
		%	17,2	22,1	9,5	48,8
	Feminino	Frequência	122	215	164	501
		%	12,5	22	16,8	51,2
Total		Frequência	290	431	257	978
		%	29,7	44,1	26,3	100

No quadro 51 figura o cruzamento da antiguidade na organização com o sexo dos inquiridos. Da sua leitura podemos concluir que, apesar de serem os homens quem estabelece com a organização uma maior longevidade no sentido em que 23,4% (218) deles trabalha na mesma empresa há mais de 15 anos (em contraposição com 11,5%/107 de mulheres), as mulheres encontram-se representadas em maior número nas restantes categorias de antiguidade.

Quadro 51. Caracterização da amostra em função do sexo e da antiguidade na organização.

			Antiguidade organização					Total
			< 1 ano	1 - 5	6 - 10	11 - 15	+ 15	
Sexo	Masculino	Frequência	13	141	46	46	218	464
		%	1,4	15,2	4,9	4,9	23,4	49,9
	Feminino	Frequência	28	184	79	68	107	466
		%	3	19,8	8,5	7,3	11,5	50,1
Total		Frequência	41	325	125	114	325	930
		%	4,4	34,9	13,4	12,3	34,9	100

5.5.3.2. Procedimentos adoptados na recolha de dados

Os questionários foram aplicados entre Janeiro e Maio de 2006. No meses que antecederam a sua aplicação foram realizados diversos contactos com as empresas alvo. Estes contactos foram, sobremaneira, conseguidos formalmente tendo a favorabilidade dessas diligências traduzindo-se em reuniões com os directores dos recursos humanos²⁸⁰ onde foram apresentados os objectivos do trabalho, o respectivo instrumento a utilizar, a estratégia a adoptar para sua aplicação e o feedback que seria dado às organizações. Assim, e por deliberação de todas as organizações em análise, a aplicação dos questionários ficou a cargo de elementos internos às organizações²⁸¹, tendo a sua devolução, para evitar quaisquer constrangimentos, sido efectuada em urnas disponibilizadas para o efeito.

Tratando-se de inquéritos auto-administrados, os questionários foram acompanhados de uma carta de apresentação. Nela, eram brevemente explicados os objectivos e importância da pesquisa. Os inquiridos eram informados da autorização da respectiva instituição para a realização do estudo, sendo ainda dadas garantias de anonimato das respostas e confidencialidade dos dados.

Assim, foram considerados válidos 992 questionários dos 1300 questionários aplicados, perfazendo uma taxa de resposta de 76,3%. Esta taxa de resposta foi obtida devido à

²⁸⁰ Exceptuando a ONG, tendo as reuniões sido efectuadas com o presidente da instituição.

²⁸¹ Sublinhe-se que a possibilidade de ser a investigadora directamente a aplicar e a recolher os questionários foi inviabilizada por todas as organizações em estudo. A justificação para tal facto centrou-se, sobremaneira, na morosidade do acto e no facto de se estar a inserir um elemento estranho à organização podendo gerar situações de desconforto e desconfiança da parte dos respondentes.

metodologia seguida na aplicação dos questionários, em particular aos diversos contactos feitos previamente à aplicação do questionário.

Os questionários recebidos foram primeiramente submetidos a um trabalho de revisão, no sentido de identificar eventuais erros de preenchimento ou falta de informação. Este escrutínio permitiu apurar as respostas válidas, tendo levado à exclusão de alguns deles. Decidiu-se excluir da análise os questionários que, por estarem demasiadamente incompletos, não seriam passíveis de tratamento estatístico. Depois de revistos, foram submetidos a um trabalho de pré-codificação, que serviu de ponto de partida para a construção da base de dados.

5.5.3.3. Procedimentos estatísticos adoptados no tratamento dos dados

A análise dos dados que apresentaremos no capítulo seguinte foi alvo dos seguintes procedimentos estatísticos. Num primeiro momento, e com o intuito de descrever, caracterizar, efectuar as comparações que consideramos pertinentes, e esmiuçar o mais possível a realidade que se nos depara, os dados foram inseridos numa base de dados e, recorrendo ao programa estatístico *SPSS 13.0*, foi efectuada uma análise factorial de componentes principais com rotação *varimax* procurando calcular os *scores* factoriais para utilização nas estatísticas posteriores. Para o efeito, seguir-se-á o método de extracção com valores superiores a 1 (Kim e Mueller, 1978), verificando-se a confirmação do teste de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett ($sign.< 0,001$). Serão seleccionados para cada factor itens com *loadings* superiores a 0,50 (Howell, 1989), sendo eliminados aqueles cujas saturações sejam superiores a 0,40 em mais do que um factor (Ford, MacCallum e Tait, 1996). Para avaliar a consistência interna dos factores será tido em conta o valor do α de Cronbach, sendo considerados apenas os factores com coeficientes de consistência interna acima de 0,70 (Nunnally, 1978). Para além da tradicional estatística descritiva – onde consta a análise da média e do desvio-padrão, será efectuada uma análise de variância entre grupos (Oneway-ANOVA) auxiliada pelas operações à *post hoc* com o cálculo do teste de Sheffé.

Num segundo momento, para testar as hipóteses de trabalho aventadas e verificar se, efectivamente, o modelo teórico por nós esboçado²⁸² traduz a realidade em estudo, pela mão do programa estatístico *AMOS 7*, recorrer-se-á à aplicação dos modelos de equações estruturais (*Structural Equation Model- SEM*). Por definição, trata-se de um conjunto de técnicas estatísticas capazes de avaliar relações simultâneas entre uma ou mais variáveis independentes e uma ou mais variáveis dependentes, permitindo o teste empírico dos modelos teóricos (Jöreskog e Sörbom, 1996). Um modelo SEM tem duas características principais. A primeira, é assentar num modelo teórico com base no qual é estimado um conjunto de regressões lineares múltiplas, distintas mas interdependentes em que a mesma variável pode ser independente numa equação mas dependente numa outra. A segunda, é permitir que as variáveis usadas nas equações sejam variáveis latentes²⁸³.

Para avaliar a adequação do modelo o programa calcula o p associado ao valor de χ^2 em que a não significância indica a boa adequação do modelo (Bentler e Bonett, 1983). Para além desse, outro indicador de adequação é a razão entre o valor do χ^2 e os graus de liberdade (χ^2/gl). A este nível, a interpretação não é consensual entre os autores, senão vejamos: As interpretações mais liberais adoptam a razão χ^2/gl menor que cinco como indicativo de bom ajuste do modelo (Garcia e Sanchez, 1992). As análises mais conservadoras consideram coeficientes menores que dois como critério de adequação do modelo (Ullman, 1996). Já para Kline (1994) as interpretações mais adequadas são as que adoptam índices entre dois e três como indicadores de boa adequação dos modelos teóricos aos dados observados. Mesmo assim, por serem sensíveis ao tamanho da amostra, os índices que se baseiam no χ^2 podem indicar inadequação do modelo mesmo quando ele for adequado (Bollen, 1986; Kline, 1994). Para superar essa limitação outros índices de ajustamento (*fit*) têm sido propostos: dentre eles podem ser destacados o *Comparative Fit Index* – CFI (Bentler, 1989), o *Goodness of Fit Index* – GFI, juntamente com o *Adjusted Goodness of Fit Index* – AGFI (Jöreskog e Sörbom, 1989; Marsh, Hau e Wen, 2004), e o *Root Mean Square Error of Aproximation* – RMSEA (Browne e Cudeck, 1993). O modelo será adequado se o CFI, o GFI e o AGFI forem

²⁸² Seguindo as orientações da literatura da especialidade.

²⁸³ Variáveis latentes são variáveis que embora não directamente observáveis podem ser medidas ou inferidas de forma indirecta através de um conjunto de variáveis observadas.

superiores a 0,90 (Kline, 1994), se o RMSEA apresentar coeficiente inferior a 0,05 (Browne e Cudeck, 1993) ou ainda se o valor de AIC (*Information Criterion of Akaike*) não for próximo de zero.

A estimação dos efeitos das relações hipotetizadas será realizada com base na matriz de covariâncias entre as variáveis. Neste estudo, essa estimação será realizada livremente através da Máxima Verossimilhança – *Maximum Likelihood*, este apresenta-se como o melhor método em estudos cuja distribuição das variáveis na população pode não ser normal (Ullman, 1996). Para averiguar a significância e a premência das variáveis mediadoras e moderadoras²⁸⁴ existentes no modelo teórico de análise será aplicado, respectivamente, o *teste de Sobel e a análise das Interações* (significativos em $p < 0,005$) (Baron e Kenny, 1986; Shrout e Bolger, 2002; Muller, Judd e Yzerbyt, 2005).

²⁸⁴ Para aferir a pertinência das variáveis moderadoras no modelo de análise ter-se-á que recorrer ao SPSS 13.0 porque as variáveis hipotetizadas: - *clima político e reputação pessoal*, são contínuas. O programa AMOS, até à data, apenas calcula moderações com variáveis nominais.

II.

5.6. As entrevistas e os incidentes políticos críticos: elaboração e desenvolvimento do guião da entrevista

Para a elaboração do guião de entrevista (anexo 2) para além de tomarmos como ponto de partida um conjunto de reflexões, ilações e pistas que surgiram no decurso do amadurecimento teórico que foi efectuado aquando da revisão da literatura, tivemos sobremaneira, em atenção os resultados oriundos da análise dos dados dos inquéritos por questionário efectuados aos colaboradores – o que equivale a dizer que as entrevistas só foram elaboradas e levadas a efeito após termos efectuado a análise quantitativa dos dados. Tendo em conta o seu pendor essencialmente convergente e confirmatório, acima de tudo, com isto pretendeu-se suscitar nos entrevistados (chefias directas) comentários, opiniões, interpretações e reacções que pudessem revelar “luz” sobre alguns dos aspectos menos claros, óbvios e perceptíveis do fenómeno estudado trazidos a lume pelos dados resultantes dos inquéritos por questionário, tal como obter a versão dos factos de quem se encontra do “outro lado da barricada”. De resto, esta é, para o mentor da técnica (Flanagan, 1954), uma das grandes vantagens dos incidentes críticos e que consiste em evidenciar factos significativos e acima de tudo, captar as observações para áreas onde os comportamentos não podem ser facilmente observados e avaliados por outras técnicas. Apresenta-se de seguida, alguns dos aspectos e vectores centrais que foram abordados nas entrevistas:

- Definição e avaliação das características, motivações, competências e comportamentos que, actualmente, consideram mais relevantes enquanto chefias;
- Definição e avaliação das actividades, situações e relações que, actualmente, consideram mais relevantes enquanto chefias;
- Descrição das relações que mantêm com os outros, a importância que estas revertem aos seus olhos e aos olhos dos outros;
- Relevância e opinião atribuída aos mecanismos de influência política e actividades de bastidores;
- Avaliação e descrição do ambiente vivido na organização de pertença;

Para além disso, foi pedido aos entrevistados que face a uma lista de táticas e comportamentos políticos, escolhessem 3 comportamentos que manifestavam com mais frequência sempre que pretendiam mobilizar os seus colaboradores (anexo 2).

No que diz especificamente respeito aos incidentes críticos, na fase final da entrevista foi solicitado aos sujeitos inquiridos que descrevessem uma ou várias situações concretas em que, directa ou indirectamente, tivessem vivificado ou presenciado jogos de poder²⁸⁵ ou acções políticas na sua organização. Este pedido *generativo*²⁸⁶ (Riemann e Schutze, 1987) foi, sempre que necessário, complementado e pontuado com pequenas e curtas intervenções do entrevistador onde se procurou explorar e recuperar fragmentos dos incidentes que não tinham sido devidamente afluídos, tal como foi pedido aos entrevistados que indicassem com que frequência (nunca; raramente; frequentemente, sempre²⁸⁷) (Flanagan, 1954) esses ou incidentes similares ocorreriam nas suas organizações de pertença.

5.6.1. População e a amostra

Nesta etapa, o procedimento adoptado para a escolha da amostra ficou adstrito e dependente das organizações onde, numa fase anterior, foram aplicados os inquéritos por questionários²⁸⁸ aos colaboradores, já que da sua realização fez-se depender a posse e o domínio dos dados oriundos da análise quantitativa. Desta feita, e munidos com a informação oriunda dos inquéritos por questionário, procedeu-se à realização de um conjunto de entrevistas em formato semi-dirigido a indivíduos do universo de estudo, complementadas com relatos de incidentes políticos críticos.

Não obstante fosse, inicialmente, nosso propósito efectuar um número mais avultado de entrevistas, os entraves impostos pelas organizações em estudo e, sobremaneira, os constrangimentos de ordem temporal ditaram a escolha de uma amostragem intencional

²⁸⁵ Nesta etapa da entrevista houve a preocupação em gizar que a expressão “jogos de poder” e “manobras políticas” não estava, da nossa parte, adstrita a quaisquer juízo de valor.

²⁸⁶ Trata-se do pedido/pergunta inicial que é efectuada com o fito de estimular o relato dos incidentes críticos vividos.

²⁸⁷ Seguindo as orientações da literatura da especialidade, particularmente pelo mentor da técnica – Flanagan (1954), em situação de entrevista esta escala deve ser oralmente referida.

²⁸⁸ Lembramos que este não constitui o suporte principal do nosso trabalho.

(não probabilística). Foram levadas a cabo 8 entrevistas mas, como refere Patton (1990), a riqueza da investigação qualitativa não está no número de sujeitos da amostra, mas sim na qualidade da informação obtida. Ao todo foram realizadas 2 entrevistas por empresa respectivamente, a duas chefias directas²⁸⁹.

No que se prende com a caracterização socio-demográfica da amostra, dentro da informação que nos foi permitido revelar, em termos globais, estamos perante uma amostra composta por 5 homens e 3 mulheres, com idades compreendidas entre os 33 e os 53 anos, detentores de uma escolaridade que oscila entre a posse da escolaridade obrigatória e a licenciatura, todos com uma senioridade organização que ascende os dois anos.

5.6.2. Procedimentos e protocolo das entrevistas

As entrevistas foram efectuadas entre os meses de Março e Junho de 2007. Nos meses que antecederam a sua realização foram estabelecidos diversos contactos com as empresas alvo. Na esteira do efectuado aquando da aplicação dos inquéritos por questionário, estes contactos foram conseguidos formalmente tendo a favorabilidade dessas diligências traduzindo-se em reuniões com os directores dos recursos humanos²⁹⁰ onde foram, novamente, sumariados os objectivos da investigação, apresentado o guião da entrevista e garantido o *feedback* que, numa fase posterior, seria dado às organizações. Com excepção da sugestão de um único critério para escolha dos entrevistados (o facto de serem chefias directas), a escolha do local e o agendamento das entrevistas ficou inteiramente o cargo das organizações em estudo.

No início de cada entrevista, para além de assegurados os critérios de anonimato e confidencialidade, foi sempre efectuada uma breve apresentação do entrevistador e dos propósitos gerais do estudo que estavam por detrás das questões colocadas. Para evitar quaisquer constrangimentos e enviesamentos nas respostas obtidas procuramos, sempre que possível, não fazer referências directas ao poder e à política, sendo essas palavras

²⁸⁹ A escolha das chefias imediatas surge na esteira do inquérito por questionário aplicado aos colaboradores tendo sido solicitado que se remetessem à sua chefia directa.

²⁹⁰ Exceptuando a ONG, tendo as reuniões sido efectuadas com o presidente da instituição.

substituídas por influência, mecanismos e acções informais, acções de bastidores, entre outras. As entrevistas seguiram as respostas já estabelecidas no guião.

A fim de evitar redundâncias, se os entrevistados respondiam a algumas questões antes de serem colocadas, passava-se a outras questões. Além disso, no decorrer das entrevistas foram colocadas questões adicionais que pudessem ser oportunas. Procurou-se, sempre, respeitar o raciocínio dos entrevistados e recolher o maior número de opiniões disponíveis.

As entrevistas tiveram uma duração média de 30 a 40 minutos, embora diversas vezes o “tempo da entrevista” tenha sido prolongado (sempre *off de record* a pedido dos interlocutores) pela troca de ideias onde se procurou averiguar e esmiuçar a “real” opinião dos entrevistados acerca de algumas temáticas em que se tinham mostrado deveras renitentes e adoptado uma postura assaz defensiva. De resto, salvo raras excepções, pareceu-nos que a preocupação em se situarem no patamar do “politicamente correcto” esteve presente na maioria das entrevistas realizadas²⁹¹, o apogeu dessa situação ocorreu aquando da descrição dos incidentes políticos críticos oscilando entre a completa negação (ou seja, afirmarem nunca terem vivido ou presenciado uma situação desse género) e a preocupação em frisarem que jamais haviam sido os agentes de tais práticas.

Todas as entrevistas foram gravadas em cassete áudio - para posterior transcrição, com autorização expressa dos entrevistados.

5.6.3. As entrevistas e os incidentes políticos críticos: procedimentos adoptados para o tratamento da informação

Para analisar o material recolhido das entrevistas, recorreremos à análise de conteúdo considerada como uma das “técnicas mais comuns na investigação empírica realizada pelas diferentes ciências humanas e sociais” (Vala, 1986: 101). Trata-se de uma técnica

²⁹¹ Embora não se enquadre nos objectivos desta investigação, pareceu-nos que a comunicação que foi estabelecida em termos não verbais e os silêncios instalados poderiam tornar-se num material de análise bastante revelador. A propósito das entrevistas e da sua inerente construção de sentido Penac (1993) afirmou: “assim se desenvolvem as nossas conversas, vitória perpétua da linguagem sobre a opacidade das coisas, silêncios luminosos que expressam mais do que calam (...) o mundo inteiro está no que dizemos ... e inteiramente iluminado por aquilo que calamos” (pg. 29).

de tratamento de informação que concerne ao investigador a possibilidade de tratar uma grande quantidade de texto resumindo o seu conteúdo em conjuntos mais pequenos, de forma a ser possível compreender os fenómenos a investigar (Popping, 2000). A sua finalidade consiste em efectuar interpretações acerca da informação sobre a qual é feita a análise, para que outras pessoas possam aferir o procedimento seguido (Vala, 1986). Ao efectuarmos a análise de conteúdo procuramos, como vemos de seguida, sempre que possível, ter presentes as interrogações que Ghiglione e Matalon (1997) consideram dever reger este processo, são elas: - Como codificar? E como assegurar a fiabilidade do procedimento?

A interpretação (e respectivas inferências) das categorias presentes na análise de conteúdo será, sempre que se justificar, acompanhada de uma análise de frequência – importante elemento indicador do grau de importância que assumem para os entrevistados, e/ou de uma análise simples de asserção avaliativa (Bardin, 1988) incidindo não somente na presença ou ausência de tal tema, mas também sobre a carga avaliativa das unidades de significação, ou seja, sobre os diferentes juízos formulados ou avaliações, sobre a sua direcção (positivo ou negativo) e sobre a sua intensidade, tendo por base o seguinte diferencial semântico: favorável, neutro, desfavorável (Osgood *et al.*, 1976).

No concernente aos relatos de incidentes políticos críticos, situaremos a sua análise num patamar meramente descritivo²⁹² e interpretativo, procurando exaltar, sempre que possível, a frequência (nunca, raramente, frequentemente, sempre) com que tal (ou incidentes similares) ocorreu nas organizações de pertença dos sujeitos entrevistados. Sublinhe-se, novamente, que a opção em recorrer a esta técnica teve apenas a pretensão de, dado a intrínseca dificuldade e relutância demonstrada pela literatura para estudar esta dimensão do comportamento organizacional, orientar as observações para áreas onde os comportamentos não são facilmente observados e deste modo, vislumbrar e

²⁹² A opção em efectuar este tipo de análise prende-se com o facto de termos obtido poucos relatos críticos da parte dos entrevistados. De acordo com Flanagan (1954) para que possamos fazer inferências cientificamente válidas precisamos de obter uma amostra representativa, pautada de uma multiplicidade de incidentes, “só assim fará sentido utilizar essa informação para obtermos efeitos práticos”. Em todo o caso, consideramos que esta análise meramente descritiva é extremamente útil porque nos ajuda a entender com mais precisão o retrato político das organizações actuais.

exemplificar algumas das diferentes colorações e manifestações que a actividade política nas organizações pode assumir.

5.6.4. Avaliação da qualidade do estudo

A investigação qualitativa tem, cada vez mais, levantado um conjunto de interrogações e dúvidas relativamente ao modo como se pode avaliar a veracidade dos resultados obtidos, uma vez que assenta, em grande parte, nas opiniões dos investigadores (Kadzin, 1998). De acordo com Marshall e Rossman (1995), a investigação quantitativa utiliza, geralmente, os critérios da validade interna, externa, fidelidade e objectividade para conseguir aferir a veracidade da investigação, conquanto, surgem interrogações e levantam-se problemas quando esses critérios são utilizados ao nível da investigação qualitativa (Van Maanen, 1993; Miles e Huberman, 1994). Atentos a essa celeuma, Lincoln e Guba (1979 e 1985), baseando-se nos quatro critérios padrão quantitativos, propõem e transportam para a análise qualitativa um conjunto de outros quatro critérios, considerados sólidos (Fernandes, 2003), e que dizem respeito à análise da *credibilidade*, *transferabilidade*, *confiança* e *confirmabilidade*, vejamos a sua explicação e em que medida eles se materializam na presente investigação:

Quadro 52. Critérios para avaliar a qualidade dos estudos qualitativos, construído a partir de Lincoln e Guba (1979 e 1985)

QUANTITATIVO	QUALITATIVO
Validade interna	Credibilidade
Validade externa	Transferabilidade
Fidelidade	Confiança
Objectividade	Confirmabilidade

5.6.4.1. Credibilidade

Neste item, Lincoln e Guba (1985) consideram que o importante é testar a credibilidade das descobertas e interpretações obtidas pelas diversas fontes, para o efeito aduzem cinco técnicas que aumentam a possibilidade da credibilidade dos dados:

- a) *Desenvolvimento de actividades que aumentem a probabilidade de se encontrarem dados e interpretações credíveis*: Para implementar este aspecto os investigadores propõem que na investigação se alargue a duração da observação, se diferenciem os períodos de observação e se utilizem diversos tipos de procedimentos metodológicos. Pensamos que este ponto foi tido em

consideração no nosso estudo já que, desde a fase exploratória, tivemos a preocupação de manusear e cruzar diferentes procedimentos metodológicos e diferentes ferramentas, e de recolher, em diferentes períodos de observação, informação numa amostra que, apesar de não probabilística, era assaz diversificada.

- b) *Desenvolvimento de actividades que permite a verificação externa por um processo de pesquisa:* Para tornar viável este item, Lincoln e Guba (1985) propõem que “se discuta a investigação desenvolvida com outro investigador que não esteja envolvido na pesquisa e, desta forma, descobrirão aspectos que podiam estar implícitos no estudo” (pg. 308). Relativamente a esta actividade, de modo a clarificar eventuais aspectos mais dúbios, os dados e um vasto conjunto de vectores que pareciam não estar claros na investigação foram discutidos com dois investigadores independentes.
- c) *Desenvolvimento de acções cujo objectivo consiste na redefinição das hipóteses de trabalho:* Essa actividade foi sendo realizada à medida que se ia recolhendo, analisando e interpretando os dados, sucedendo que o modelo inicial foi alterado consoante as propostas surgiam no estudo empírico.
- d) *Desenvolvimento de actividades que tornem possível testar as informações e as interpretações preliminares através dos dados brutos:* todas as entrevistas foram gravadas, possibilitando o esclarecimento de dúvidas de interpretação sempre que premente.
- e) *Desenvolvimento de acções que permitam que a informação e as interpretações feitas sejam verificadas com as fontes das quais foram retiradas:* depois de transcritas, as entrevistas foram entregues a todos os sujeitos entrevistados. O mesmo procedimento foi efectuado aquando da análise e interpretação das mesmas tendo sido retiradas dúvidas e discutidas as conclusões com todos os elementos da amostra.

5.6.4.2. Transferabilidade

A transferabilidade é, para Lincoln e Guba (1985), uma medida semelhante à validade externa dos estudos quantitativos e procura avaliar em que medida as descobertas feitas numa determinada situação se podem aplicar a outras situações diferentes, sendo conseguida “ quando o investigador faz uma descrição pormenorizada da situação, de modo a que alguém que esteja interessado possa concluir se a situação é comparável a outras situações”(pg. 316). Mais uma vez, estamos em crer que a nossa preocupação constante em fornecer uma detalhada descrição de todas as etapas é passível de que, facilmente, se afira a transferabilidade desta investigação empírica.

5.6.4.3. Confiança

Quando nos situamos ao nível dos estudos quantitativos, a fidelidade significa que sob as mesmas circunstâncias os mesmos dados serão obtidos pelo mesmo investigador e de que não ocorrem erros por via dos instrumentos utilizados. Nas investigações qualitativas, em virtude da própria especificidade do estudo, as mesmas circunstâncias não se repetem. Deste modo, os investigadores devem procurar vias alternativas para obterem a consistência dos resultados, ou seja, devem recorrer à análise da confiança. Lincoln e Guba (1979 e 1985) entendem que a melhor forma de aferir a confiança é através do recurso a uma auditoria académica, realizada por um investigador independente que examine os processos utilizados na recolha e elaboração dos dados, de modo a verificar se as interpretações são suportadas pelos dados. A isto, Pelto e Pelto (1978) acrescentam a necessidade do investigador fornecer uma descrição detalhada dos procedimentos e do modo como decorreu o trabalho de campo.

Ao longo do estudo, para além de termos procurado explicitar todos os procedimentos seguidos, desde a elaboração do guião de entrevista até às conclusões dos resultados, pedimos, igualmente, a dois investigadores independentes que analisassem o processo que utilizamos para a recolha dos dados, de modo a verificar se estavam claros e se eram suficientemente abrangentes e diversificados para a elaboração dos resultados.

5.6.4.4. Confirmabilidade

A confirmabilidade na investigação qualitativa procura avaliar o nível de subjectividade e os juízos de valor que são feitos pelo investigador durante a investigação realizada, isto é, até que ponto as interpretações e as conclusões reflectem os dados observados e

não os interesses, motivações e perspectivas do investigador. Mais uma vez, Lincoln e Guba (1985) consideram que a auditoria académica feita por um investigador independente, não envolvido no estudo, é a forma mais eficaz para se avaliar a confirmabilidade dos dados.

Tendo isto em mente, para assegurarmos a confirmabilidade dos dados, os mesmos investigadores independentes que efectuaram a auditoria dos processos – critérios de confiança - realizaram igualmente uma auditoria aos conteúdos das entrevistas de modo e explicitar, eliminar e/ou introduzir novas dimensões. Para além disso, em situações em que houve dúvidas acerca da interpretação de certas respostas, estas foram discutidas com os investigadores chegando-se a um consenso sobre as interpretações mais correctas a retirar. É importante sublinhar que, uma vez que as entrevistas realizadas tinham um cariz assumidamente confirmatório e, por definição, *centradas no problema*, os *outputs* resultantes de cada entrevista não eram muito extensos tendo simplificado o trabalho dos avaliadores. Como veremos aquando da descrição e apresentação da codificação das entrevistas, todas as categorias resultaram de níveis de concordância acima dos 85%, valores considerados, pelos especialistas (Kassarjian, 1977), extremamente satisfatórios.

5.6.5. Codificação das entrevistas

A codificação das entrevistas é, por natureza, central na análise de conteúdo não se podendo dissociar os problemas de atribuição de sentido (característicos deste tipo de análise) dos da codificação. Sobremaneira, a razão desta dependência deve-se ao facto de a análise de conteúdo assentar na codificação da informação que permite encontrar uma “teoria” passível de explicar os dados obtidos através de um processo de abstracção (Flick, 2002). Por essa razão, Ghiglione e Matalon (1997) entendem que a descrição pormenorizada das decisões atinentes ao longo do processo de codificação, aumentam a validade do estudo – é o que procuraremos fazer de seguida.

Numa primeira fase, e com o fito de vislumbrar uma panorâmica geral dos dados antes da sua codificação, a nossa preocupação centrou-se em efectuar uma leitura genérica e aprofundada da informação²⁹³. Este exercício é, no entender de Miles e Huberman

²⁹³ Também denominada por Bardin (1988) de leitura flutuante.

(1994), extremamente precioso já que possibilita uma análise mais pormenorizada e refinada quando se começam a dividir as entrevistas em diferentes segmentos de texto de modo a codificá-las. Numa segunda fase, e contemplando o processo da codificação em si, debruçamo-nos sobre o nível de detalhe que pretendíamos imprimir ao processo que, por indicações da literatura da especialidade (Bardin, 1988; Vala, 1989; Miles e Huberman, 1994), pode ir desde a codificação de cada palavra até à codificação de um (ou até mais) parágrafos. Nesta investigação, as unidades de registo com as quais trabalhamos foram o que Berelson (*in* Bardin, 1988) apelidou de *temas* e que corresponde a: “uma afirmação acerca de um assunto. Quer dizer, uma frase, uma frase composta, um resumo ou uma frase condensada, por influência da qual pode ser afectado um vasto conjunto de formulações singulares” (pg. 105). Sucede assim que no presente estudo, por vezes, se codificaram três ou quatro palavras e noutras situações parágrafos inteiros do texto.

Quadro 53. Elencação das categorias, subcategorias e respectivo protótipo.

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	JUSTIFICAÇÃO TEÓRICA
TRAÇOS DE LIDERANÇA		Descreve um conjunto de traços, disposições e/ou características individuais/pessoais definidores de liderança.
	MOTIVOS	Descreve predisposições específicas interiorizadas pelos sujeitos que se organizam sob forma hierárquica determinando o seu perfil motivacional e imprimindo uma determinada orientação e direcção ao seu comportamento.
	Motivos poder	Descreve predisposições específicas interiorizadas pelos sujeitos que se organizam sob forma hierárquica determinando o seu perfil motivacional e imprimindo uma determinada orientação e direcção ao seu comportamento.
	Motivos afiliação	Descreve a vontade primordial para estabelecer relações cooperativas, amistosas e cordiais no local de trabalho.
	MAQUIAVELISMO	Descreve indivíduos que têm uma visão cínica em relação ao mundo e à natureza humana;
REPUTAÇÃO PESSOAL		Reflecte uma combinação de características pessoais salientes, comportamentos demonstrativos e imagens intencionais definidores da credibilidade e crédito pessoal de que os indivíduos gozam na organização.
COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA		Descreve um conjunto de competências definidoras de liderança.
	HABILIDADE POLÍTICA	Descreve a capacidade para ajustar e manifestar comportamentos a diferentes situações de modo a inspirar confiança,

		sinceridade, genuinidade e eficazmente influenciar e controlar as respostas dos outros.
COMPORTAMENTOS LIDERANÇA		Descreve um conjunto de comportamentos definidores de liderança.
	COMPORTAMENTOS POLÍTICOS DE LIDERANÇA	Descreve um conjunto de acções que o líder leva a cabo com o fito de agarrar uma oportunidade percebida e assegurar resultados vantajosos para o grupo que representa.
	Persuasão racional	Descreve o recurso aos argumentos lógicos e às evidências factuais que o líder leva a cabo para convencer o alvo de que a proposta é viável e que, possivelmente, resultará no alcance dos fins desejados.
	<i>Apprising</i>	Descreve o líder a explicar o quanto o alvo beneficiará pessoalmente e/ou avançará na carreira caso leve a cabo o pedido formulado ou apoie determinada proposta.
	Apelos inspiracionais	Descreve o apelo aos valores, ideais e aspirações profundas do <i>alvo</i> , com o fito de o líder criar entusiasmo e granjear adesão para o seu pedido, proposta ou visão.
	Consulta	Descreve o envolvimento e a participação do alvo no planeamento duma actividade, estratégia ou acção de mudança, ou dispõe-se a modificar a proposta para levar em consideração as sugestões e preocupações do alvo.
	Colaboração	Descreve o líder a oferecer-se para fornecer os recursos e assistência relevante caso o alvo leve a cabo o pedido formulado ou aprove o plano de mudança.
	Lisonja	Descreve o líder a procurar obter a boa disposição do alvo ou a tentar fazer com que o alvo pense favoravelmente acerca de si, antes de efectuar um pedido.
	Apelos pessoais	Descreve o líder a apelar aos sentimentos de amizade e/ou lealdade do alvo.
	Troca	Descreve o líder a oferecer ao alvo, de uma forma explícita ou implícita, um favor ou benefício em troca de algo que dele quer obter.
	Coligação; Aliança	Descreve o líder a procurar a ajuda ou o apoio dos outros (por exemplo: colega; chefe) para persuadir o alvo a aceitar um pedido.
	Legitimação	Descreve o líder a procurar legitimar o seu pedido recorrendo à autoridade formal de que está imbuído ou então, escudando-se nos procedimentos legais, políticas, regras ou tradição organizacionais.
	Pressão	Descreve o líder a fazer pedidos, exigências e (até) ameaças constantes e persistentes com o intuito do alvo atender ao seu pedido.
ATITUDES ORGANIZACIONAIS		Descreve estados mentais, organizados através da experiência e exercendo

		influência directa sobre o modo como os indivíduos pensam, sentem e pretendem comportar-se face a sua organização de pertença.
	SATISFAÇÃO	Descreve um conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre a sua organização.
	EMPENHAMENTO	Descreve a identificação de um indivíduo com e envolvimento numa determinada organização.
	CONFIANÇA	Descreve uma atitude assente na crença de que a organização fará esforços de boa-fé para se comportar de acordo com o que é esperado; de que a organização será honesta nas negociações; e de que a não tirará vantagem excessiva quando a oportunidade aparece.
	CINISMO	Descreve uma atitude relacionada com uma organização, caracterizada por crenças negativas, sentimentos e comportamentos relacionados.

Tal como já referimos aquando da exposição da metodologia empregue nesta investigação, as entrevistas efectuadas encerram, sobremaneira, motivações confirmatórias pelo que partimos para a sua feitura (e, posteriormente para a sua codificação), com um conjunto de categorias pré-definidas que, de alguma forma, procurassem reflectir as dimensões presentes no modelo teórico de análise, divulgando e dando a conhecer alguns dos aspectos menos óbvios e perceptíveis do fenómeno estudado trazidos a lume pelos dados resultantes dos inquéritos por questionário. No quadro 53 são apresentadas as categorias e as subcategorias empregues no processo de codificação (todas resultantes de níveis de concordância entre os auditores académicos acima dos 85%), tal como é feito um pequeno descritivo daquilo que consideramos representar o seu *protótipo* balizador, devidamente suportado pelo quadro teórico efectuado.

No capítulo seguinte, procede-se à apresentação e análise dos resultados.

Capítulo 6. Resultados

Tendo em conta os grandes objectivos que norteiam a presente investigação e que se materializam na tentativa de fornecer alguma consistência teórica e empírica a um campo de estudo deveras prometedora e reveladora mas, igualmente, assaz inexplorado, propomo-nos traçar com mais acuidade o perfil do líder político contemporâneo nas organizações tal como, perceber e deslindar qual o impacto da liderança política nas atitudes organizacionais dos colaboradores e a interferência de variáveis mediadoras e moderadoras, o presente capítulo apresenta os dados obtidos no trabalho de campo e o respectivo tratamento efectuado.

Uma vez que a informação obtida previligiou uma metodologia do tipo triangular, constituída por inquéritos por questionário e entrevistas semi-estruturadas acopladas de pequenos relatos de incidentes políticos críticos, e tendo em conta que serão objecto de tratamentos diferenciados: os primeiros serão alvo de uma abordagem do tipo quantitativo e as segundas de uma abordagem do tipo qualitativo, embora sem descurar a importância e a importância de uma análise que se quer integrada, para facilitar a análise dos resultados, optámos por dividir este capítulo em duas grandes partes, assim: na primeira parte serão analisados os dados oriundos dos inquéritos por questionário e, na segunda parte, serão escrutinados os dados obtidos por via das entrevistas e dos incidentes críticos. De resto, a estrutura seguida na apresentação e análise dos resultados traduz o percurso feito em termos de tratamento dos dados, que culmina com a avaliação da importância e adequação do modelo teórico por nós proposto à realidade estudada e do alcance explicativo das relações simultâneas aí postuladas.

I.

6.1. O inquérito por questionário: análise factorial e consistência interna das escalas que integram o instrumento

As várias escalas foram submetidas a uma análise factorial de componentes principais com rotação ortogonal *varimax*²⁹⁴ com o objectivo de usar os *scores* factoriais daí resultantes nas análises estatísticas posteriores. Nestas análises factoriais de componentes principais utilizou-se o método de regressão e escolheu-se a opção que

²⁹⁴ A rotação *varimax* reforça a tendência para que se formem factores não correlacionados, ou seja, perpendiculares (Nunnally, 1978). A rotação é aplicada para transformar os coeficientes das componentes principais retidas numa estrutura simplificada cujo objectivo é dividir o conjunto de variáveis iniciais em subconjuntos com maior grau de independência (Pereira, 2003).

permite guardar os factores como variáveis. A construção da solução factorial obedeceu ao critério de *Kaiser*, habitualmente referido como o mais indicado (Ford, MacCallum e Trait, 1986). Foi tido em consideração o valor obtido no teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e o teste de esfericidade de Bartlett que avaliam a viabilidade da prossecução da análise factorial. O procedimento adoptado consistiu na selecção para cada factor dos itens com *loadings* superiores a 0,50 (Howell, 1992), sendo eliminados itens cujas saturações eram superiores a 0,40 em mais do que um factor (Ford, MacCallum e Tait, 1996). Foram considerados apenas os factores com coeficientes de consistência interna acima de 0,70 (Nunnally, 1978) e que agregavam pelo menos dois itens²⁹⁵.

Quadro 54. Análise factorial e de consistência interna das escalas dos motivos de poder, maquiavelismo e reputação pessoal.

Escola	Nº factores	Nº itens	Alpha de cronbach
Poder	1	6	0,71
Maquiavelismo	1	8	0,74
Reputação	1	5	0,91
Satisfação	1	7	0,90

À semelhança do efectuado aquando do pré-teste, as escalas necessidades de poder, do maquiavelismo, da reputação pessoal e da satisfação organizacional sendo, neste estudo, medidas unideterminadas, o critério de extracção usado nas análises factoriais foi a de imposição de um único factor. A fidedignidade dos factores estudados pelo cálculo do *alpha de Cronbach* estão indicados no quadro 54. Como podemos ver, os valores encontrados estão, todos eles, acima do patamar discriminado por Nunnally (1978) constituindo, pois, indicadores de uma boa consistência interna. As restantes escalas, com natureza multidimensional, serão, seguidamente, analisadas com maior detalhe²⁹⁶.

6.1.1. A escala da habilidade política:

Os dados referentes à escala da habilidade política foram subordinados a uma análise de componentes principais com rotação *varimax*, uma vez verificada a sua adequação pelo teste apropriado (KMO: 0,946; teste de esfericidade de Bartlett: 5726,9; *sign.* < 0,001).

²⁹⁵ O *alpha de Cronbach* é uma das medidas mais usadas na determinação da consistência interna de um grupo de variáveis. Esta medida permite apurar se os itens de uma escala medem a mesma realidade (Nunnally, 1978).

²⁹⁶ Relembre-se que para efeitos do presente estudo apenas foram considerados os descritores resultantes das análises factoriais efectuadas no trabalho de pré-teste. Para além disso, optou-se por apresentar os pesos factoriais superiores a 0,50.

A estrutura factorial a que se chegou propõe uma escala composta por 15 itens, dividida por quatro factores, com *alphas* acima do patamar 0,70²⁹⁷.

Quadro 55. Estrutura factorial da habilidade política, após rotação *varimax*

Factores	1 Influência interpessoal	2 Sinceridade aparente	3 Astúcia social	4 Habilidade redes
Nº itens	3	4	4	4
Valores próprios	15,7	2,6	1,8	1,4
Variância explicada(%) total= 59,6%	43,7%	7,2%	4,9%	3,8%
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,94	0,92	0,84	0,77

Tal como podemos verificar pela leitura do quadro 55, as variáveis que saturam no factor 1 ilustram posições relativas à capacidade demonstrada pelos líderes para estabelecer relacionamentos interpessoais com os vários públicos com quem interagem na organização ($\alpha=0,94$). Este componente contribui para explicar 43,7% da variância. O segundo componente, designado de “sinceridade aparente” ($\alpha=0,92$), agrupa quatro itens que se propõe avaliar em que medida os líderes gerem impressões correctamente, apresentando-se aos olhos dos seus colaboradores como desprovidos de motivações e agendas ocultas. Este factor contribui para explicar 7,2% da variabilidade da habilidade política. O terceiro componente - a “astúcia social” agrupa quatro itens ($\alpha=0,84$) que contribuem em cerca de 5% da variância explicada e propõe-se aferir em que medida os indivíduos são argutos observadores dos comportamentos e motivações dos outros e moldam o seu comportamento de acordo com isso. Por fim, a “habilidade para construir redes”, apresenta-se como sendo o quarto componente e, como o próprio nome indica, avalia em que medida os líderes em estudo são hábeis na criação e desenvolvimento de redes, parcerias e coligações com os elementos que dentro e fora da organização se relacionam. Este factor contribui em cerca de 4% da variância e tem uma consistência interna de 0,77.

6.1.2. A escala das táticas e comportamentos políticos:

Na esteira dos procedimentos manuseados com a escala anteriormente apresentada e cumpridos os requisitos de KMO: 0,863 teste de esfericidade de Bartlett: 6818,9 e *sign.* < 0,001, a estrutura factorial comprovou os resultados obtidos na análise factorial exploratória, isto é, uma escala espartilhada por 11 factores (1/persuasão racional; 2/*apprising*; 3/consulta; 4/ colaboração; 5/pressão; 6/apelos inspiracionais; 7/lisonja;

²⁹⁷ É importante frisar, uma vez mais, que este é um instrumento recente (Ferris *et al.*, 1999), ainda em fase de maturação, conquanto a estrutura factorial e os respectivos *alphas de Cronbach* por nós aferidos confirmam a premência dos quatro factores originalmente propostos pelos autores da escala.

8/coligações; 9/ troca; 10/; legitimação; 11/apelos pessoais) mas, neste caso, reduzida a 22 itens com *alphas* que oscilam entre os 0,62 e os 0,96, constituindo, à luz do já aqui discutido e aventado por Hair, Anderson, Tatham e Black (1998), bons indicadores de consistência interna da escala (quadro 56).

Quadro 56. Estrutura factorial das táticas de influência política, após rotação *varimax*

Factores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Nº itens	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Valores próprios	15,3	14,2	11,3	5,12	2,73	1,98	1,38	1,11	0,99	0,89	0,78
Variância explicada(%) total=58,98%	13,2	12,1	10,1	7,34	4,18	3,39	3,01	1,89	1,45	1,21	1,11
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,96	0,94	0,91	0,89	0,87	0,81	0,76	0,74	0,68	0,65	0,62

6.1.3. A escala do empenhamento organizacional

Procedeu-se à análise de componentes principais com rotação *varimax* dos itens que integram a escala do empenhamento organizacional. A construção da solução factorial obedeceu ao critério de Kaiser (KMO=0,858; teste de esfericidade de Bartlett: 3249,7; *sign.*< 0,001). Conforme está patente no quadro 57, a análise factorial deu origem a uma solução com três factores. A variância total explicada pelos três factores é de 56,8%. O primeiro factor extraído explica 33, 2%, o segundo explica 14,6% e o último, explica 9,0%. A matriz das componentes após rotação mostra que, na globalidade, não há nenhum coeficiente elevado nos três factores, tornando clara a afectação dos itens a cada um deles. Como se pode constatar, os itens saturam nos factores correspondentes a cada uma das três dimensões de empenhamento na organização. O factor 1 diz respeito à dimensão afectiva, o factor 2 à dimensão normativa e o factor 3 à dimensão instrumental.

Na dimensão afectiva todos os itens entram no factor em virtude de apresentarem *loadings* superiores ao valor de referência (0,50), sendo o coeficiente de *alpha de Cronbach* de 0,83. Na componente normativa verifica-se o mesmo que na dimensão afectiva, isto é, todos os itens apresentam valores superiores a 0,50 pelo que todos entram na composição do factor. A análise da consistência interna traduz-se num *alpha de Cronbach* de 0,77.

Quadro 57. Estrutura factorial do empenhamento organizacional, após rotação *varimax*

Factores	1 Afectivo	2 Normativo	3 Instrumental
Nº itens	4	4	4
Valores próprios	4,64	2,04	1,26
Variância explicada(%) total= 56,8%	33,2%	14,6%	9,0%
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,83	0,77	0,60

A dimensão instrumental apresentou alguns problemas. Um deles prende-se com o item: - “Ser-me-ia muito prejudicial abandonar, neste momento, a organização, mesmo que eu quisesse”. Este descritor pertence à versão instrumental mas, nesta solução factorial, não apresenta valor superior a 0,50 em nenhum dos factores. Ainda na dimensão instrumental, é possível constatar que a consistência interna do factor é modesta ($\alpha=0,60$), ficando aquém do valor de referência $\alpha=0,70$ (Nunnally, 1978). A consistência interna do factor atinge o valor de 0,70 quando se extrai o item: - “Se eu não tivesse investido tanto nesta organização e dado tanto de mim, poderia considerar a hipótese de trabalhar noutro sítio”. Embora se tenha ponderado a hipótese de sacrificar este item em benefício do acréscimo da consistência interna do factor atinente à dimensão instrumental, optou-se por mantê-lo considerando-se que o valor do *alfa* está no limite de aceitação da medida. De resto, alguns autores consideram que quando os valores de *alfa* são iguais ou superiores a 0,60 a medida tem uma boa consistência interna (Hair, Anderson, Tatham e Black, 1998; Vala, Cabral e Ramos, 2003).

6.1.4. A escala da confiança organizacional

A análise de componentes principais com rotação *varimax* dos itens que integram a escala da confiança organizacional permitiu extrair dois componentes com valor próprio superior a 1. Esta análise revelou-se pertinente (KMO: 0,938; teste de esfericidade de Bartlett: 3099,9; $sign.< 0,001$). Da leitura do quadro 58, constata-se que os coeficientes de consistência interna obtidos em cada factor são elevados, ultrapassando os mínimos recomendados pela literatura (Nunnally, 1978).

Quadro 58. Estrutura factorial da confiança organizacional, após rotação *varimax*

Factores	1 Afectiva	2 Cognitiva
Nº itens	3	2
Valores próprios	4,46	2,12
Variância explicada(%) total= 61,86%	36, 07%	25,79%
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,73	0,78

O primeiro componente integra três itens com *loadings* superiores a 0,50 e contribui com 36,7% da variância. Este componente foi designado por “confiança afectiva” (honestidade na troca) ($\alpha=0,73$), sendo que o item que apresenta *loadings* mais elevados é: -“Sinto que, por vezes, a organização tenta *passar-nos a perna*” ($r=0,89$). O segundo componente ficou designado por “confiança cognitiva” (esforço de boa-fé), integra dois itens que contribuem com 25,79% da variância e apresentam um *alpha* de 0,78. O item mais representativo é: - “Penso que a organização quando negocia connosco diz-nos sempre a verdade” ($r=0,781$).

6.1.5. A escala do cinismo organizacional

Os dados referentes à escala do cinismo organizacional foram subordinados a uma análise factorial de componentes principais com rotação *varimax*, uma vez que a aplicação desta técnica se revelou válida (KMO: 0,885; teste de esfericidade de Bartlett: 2295,296; *sign.*< 0,001). Tal como podemos verificar pela leitura do quadro 59, foram extraídos três componentes com valor próprio superior a um explicando, no seu conjunto, 64,1% da variância total. O primeiro factor extraído, explica 39,4% da variância total e compreende os itens relativos à profecia pessimista que os inquiridos devotam em relação aos desígnios e acções futuras que a organização poderá vir a encetar.

Quadro 59. Estrutura factorial do cinismo organizacional, após rotação *varimax*

Factores	1 Pessimismo	2 Atribuição individual	3 Atribuição situacional
Nº itens	4	2	3
Valores próprios	18,7	2,9	1,9
Variância explicada(%) total= 64,1%	39,4%	13,6%	11,1%
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,84	0,80	0,85

O segundo factor explica 13,6% da variância total e os itens que o compõem traduzem a atribuição individual, ou seja, a dimensão a partir da qual os sujeitos aferem e atribuem as responsabilidades dos problemas organizacionais, aos indivíduos envolvidos na implementação das políticas e práticas organizacionais. Finalmente, o terceiro factor explica 11,1% da variância total e os itens que o saturam dizem respeito à atribuição situacional – em que as razões são acopladas a eventos inesperados e imprevisíveis que escapam ao controlo da organização. Os *alpha de Cronbach* encontrados nos três factores oscilam entre os 0,80 e 0,85, constituindo, pois, indicadores de uma boa consistência interna.

6.1.6. A escala do clima político

Obedecendo aos mesmos procedimentos estatísticos aventados com as escalas anteriormente escrutinadas, com o clima político a análise factorial deu origem a uma solução com três factores. (KMO: 0,853; teste de esfericidade de Bartlett: 1603,5; *sign.*< 0,001) No seu conjunto, estes factores contribuem com 58,23% da variância total. A matriz das componentes após rotação mostra que, na globalidade, não há nenhum coeficiente elevado nos três factores, tornando clara a afectação dos itens a cada um deles. O factor 1, ao qual está adstrito a maior fatia de variância parcial explicada 26,75%, diz respeito ao clima político geral e apresenta um nível aceitável de consistência interna da escala ($\alpha=0,70$). O factor 2 - medida em que os membros organizacionais adoptam práticas de evitação e passividade com o fito de obterem resultados que consideram valiosos ($\alpha=0,75$), e contribui com 21,48% da variância. Por fim, com um *alpha* ligeiramente mais elevado do que as duas dimensões anteriores ($\alpha=0,78$), a categoria salários e promoções - medida em que a organização perpétua e alimenta o jogo político através da implementação e aplicação das políticas organizacionais - compõe o factor 3 e explica a menor percentagem da variância - 10,05%.

Quadro 60. Estrutura factorial do clima político, após rotação *varimax*

Factores	1 Clima geral	2 Going along...	3 Salários e promoções
Nº itens	5	3	2
Valores próprios	4,46	2,12	1,39
Variância explicada(%) total= 58,28%	26,75	21,48	10,05
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,70	0,75	0,78

Resumindo: em termos gerais, pode considerar-se que o instrumento utilizado no presente estudo denota propriedades psicométricas bastante aceitáveis. Os modelos factoriais encontrados ajustam-se aos dados e as consistências internas são, de uma forma geral, superiores a 0,70, tal como é sugerido pela literatura.

6.2. O perfil dos líderes políticos na amostra total: análise da média, desvio-padrão e variância entre grupos.

Os dados que serão apresentados e analisados nesta parte do trabalho de investigação encontram-se sumariados no quadro 61 e correspondem ao que apelidamos de *perfil dos líderes políticos*²⁹⁸ considerados na amostra total, postulando uma caracterização de natureza fundamentalmente descritiva – reportada através da análise da média, do desvio padrão e também da análise de variância entre grupos - das variáveis consideradas no modelo teórico de análise (aferidas na secção B do questionário), são elas:

- Antecedentes das táticas e comportamentos políticos dos líderes: que explicam as motivações, as predisposições disposicionais e as competências dos líderes para manifestarem comportamentos políticos. Referimo-nos ao *maquiavelismo*, às *necessidades de poder*, e à *habilidade política*²⁹⁹.
- *Táticas e comportamentos políticos dos líderes*: comportam as acções que os líderes adoptam quando procuram influenciar e partilhar significado com os demais indivíduos que compõem a organização.
- *Reputação pessoal dos líderes*³⁰⁰: baseiam-se no prestígio e na credibilidade profissional que os líderes granjeiam e gozam na organização.

²⁹⁸ Lembramos que os dados obtidos dizem respeito à análise que os colaboradores efectuaram das suas chefias directas.

²⁹⁹ Apesar de nesta fase descritiva a habilidade política dos líderes aparecer aqui de um modo desgarrado, lembramos que, tal como já aqui aventado, no modelo teórico de análise ela exerce a função de variável mediadora.

³⁰⁰ Apesar de nesta fase descritiva a reputação pessoal dos líderes aparecer aqui de um modo desgarrado, lembramos que, tal como já aqui aventado, no modelo teórico de análise ela exerce a função de variável moderadora.

Quadro 61. Caracterização dos líderes na amostra total: análise da média, do desvio-padrão e do número de casos

VARIÁVEIS	N	MÉDIA*	D.P
PODER	945	3,33	0,93
MAQUIAVELISMO	892	3,47	0,69
REPUTAÇÃO PESSOAL	927	4,44	1,07
HABILIDADE POLÍTICA			
- Habilidade redes	945	3,83	1,16
- Astúcia social	965	4,41	1,09
- Influência interpessoal	966	4,57	1,19
- Sinceridade aparente	962	4,11	1,23
COMPORTAMENTOS POLÍTICOS			
- Apelos racionais	945	4,20	1,13
- Consulta	966	3,81	1,09
- Apelos inspiracionais	953	3,80	1,17
- Colaboração	936	3,64	1,17
- <i>Apprising</i>	968	3,52	1,20
- Coligações	960	2,43	1,05
- Graxa/lisonja	967	3,23	1,23
- Pressão/ameaça	974	3,14	1,05
- Legitimação	950	3,43	1,26
- Troca	967	2,80	1,28
- Apelos pessoais	951	3,28	1,25

*Nota= referente a uma escala de Likert 6 pontos (1. 'discordo totalmente'; 6. 'concordo totalmente').

Desde uma perspectiva geral, da leitura do quadro 61, há um aspecto que sobressai com indisfarçável contundência. Salvo raras exceções, denota-se uma tendência para os inquiridos situarem as suas respostas naquilo que, de acordo com a escala de Likert alvitada (1. 'discordo totalmente'; 6. 'concordo totalmente'), poderão ser considerados os pontos médios da escala - 3. 'discordo parcialmente'; 4. 'concordo moderadamente' e assim adoptarem posições e avaliações menos contundentes e menos discriminatórias em relação aos itens e variáveis em estudo. Tal como ficou exposto aquando do capítulo que aborda a justificação da metodologia empregue, sabíamos de antemão, tanto por indicações da literatura como por via das experiências profissionais passadas, que esta é uma realidade que atravessa a esmagadora maioria das investigações que privilegiam o uso de inquéritos por questionário, tendendo a agravar-se quando se trabalha com escalas ímpares (Hill e Hill, 2002), ainda mais quando as temáticas em estudo estão envoltas nalguns laivos de *tabu*, melindre e susceptibilidade comportando, *per se*, um elevado nível de desejabilidade social. Retenha-se a certeza que, desde a fase embrionária da investigação, procuramos, sempre que possível, ultrapassar ou contornar esta limitação (daí a escolha de uma escala par). Se conferirmos os dados patentes na tabela supra-indicada coligimos que, com excepção da dimensão influência interpessoal (habilidade política) todas as outras variáveis estão “entrincheiradas” (relativo à média de respostas) entre o patamar 3 e o patamar 4 da escala de Likert. De resto, esta é uma

realidade que se protela ao longo de toda a análise dos dados, como poderemos ver numa fase mais adiantada deste capítulo com o estudo das atitudes organizacionais e do clima político organizacional vigente.

Um último apontamento para gizar o seguinte, não obstante a presente análise atribua uma maior *elan* aos dados oriundos da amostra total, uma vez que os inquéritos por questionário foram aplicados em quatro organizações distintas com princípios e lógicas de actuação díspares (uma pública; duas de cariz privado e uma ONG³⁰¹) sempre que os dados se evidenciarem estatisticamente significativos ou pertinentes para o estudo realçaremos as particularidades atinentes a cada organização³⁰². Embora singelamente, trata-se de perceber em que medida os princípios e as lógicas de actuação que estão por detrás de cada organização poderão espelhar espelhar dinâmicas, modos de actuação, lideranças políticas e implicações dissemelhantes.

6.2.1. Os motivos de poder dos líderes:

Como podemos verificar, e no que diz respeito aos antecedentes do comportamento político, os dados postos em evidência mostram, sem surpresa em amostras nacionais, que a variável menos pontuada diz respeito às necessidades de poder ($m = 3,33$; d.p. 0,93) dos líderes. Porque se trata de um constructo unidimensional, efectuamos uma análise item a item (6 itens) tendo vindo a constatar que a questão que obteve a média menos elevada ($m = 2,72$; d.p. = 1,48) foi: - “escolhe para o seu grupo de trabalho pessoas que são facilmente influenciadas por ele”.

Quadro 62. Os motivos de poder em função da escolaridade e da antiguidade com o líder: análise de variância

Mot. Poder	F	P
Escolaridade	11,28	0,000
Antig. c/líder	9,83	0,000

Na senda de indagar se a análise do poder varia em função das variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos (sexo; idade;

³⁰¹ Tal como exposto no capítulo da metodologia, para responder a imperativos de anonimato as empresas foram denominadas do seguinte modo: Empresa A (administração local); Empresa B (cabelagens e componentes para automóveis); Empresa C (construção e reparação naval); Organização D (organização sem fins lucrativos – solidariedade social).

³⁰² Essa análise será apresentada variável por variável, sempre após termos concluído o seu estudo em termos de amostra total, ou seja, partirá do geral para o particular.

escolaridade; antiguidade na organização e antiguidade com o líder) consideradas no estudo e se elas são estatisticamente significativas, efectuamos, através do cálculo da One-way ANOVA, uma análise de variância³⁰³ tendo-se vindo a constatar a presença de p significativos apenas para a escolaridade ($F=11,28$; $p=0,000$) e antiguidade com o líder ($F= 9,83$; $p=0,000$). Conquanto, apesar de provar que existem diferenças significativas entre as médias, a análise da variância não nos diz onde residem essas assimetrias. Para tal, efectuou-se uma operação à *post hoc* – materializada através da aplicação do *teste de Sheffé*³⁰⁴, evidenciando as seguintes ilações: No que se prende com as habilitações literárias, foram aferidas diferenças significativas ($p=0,000$) entre os indivíduos que possuem o ensino secundário e os detentores de um grau académico superior. Assim, quando comparados ambos os grupos, os dados postos em evidência mostram serem os inquiridos menos letrados ($m=3,46$; $d.p= 0,87$) quem olha para os líderes como alguém cujos comportamentos e acções estão mais associados ao desejo de influenciar e controlar o que se passa à sua volta. De resto, se atentarmos para o exposto no quadro 63, é interessante constatar que, da totalidade da amostra, a uma maior escolaridade dos respondentes corresponde uma menor atribuição de motivos de poder aos líderes ($m=3,10$; $d.p= 0,93$).

Quadro 63. Os motivos de poder em função da escolaridade dos inquiridos: análise da média e do desvio-padrão.

Escolaridade	Média	D.P.
Até 9ºano	3,32	0,94
Secundário	3,46	0,87
Superior	3,10	0,97
Total	3,33	0,93

Para a antiguidade com o líder, as interacções significativas ($p=0,000$) situam-se junto dos inquiridos que trabalham sobre a alçada da chefia há menos de 1 ano ($m= 3,09$; $d.p.=0,76$) e entre os que com ele trabalham entre 6 a 10 anos ($m= 3,61$; $d.p.=1,01$). Neste caso, e no que diz apenas respeito a estes dois intervalos, a uma maior

³⁰³ Esta operação vai repetir-se com todas as outras variáveis consideradas no modelo teórico de análise. Sempre que se fizer referência à análise de variância quererá dizer-se que se está a testar a possibilidade de variabilidade (Bryman e Cramer, 1992) entre estas e as variáveis de caracterização socio-demográfica e profissional. Retenha-se a certeza de que, não obstante, para prosseguir com esta operação se torne necessário utilizar o teste de *Kolmogorov-Smirnov* ou o *Shapiro Wilks* para verificar a aderência de cada grupo à normalidade, o facto de, neste estudo, o número de observações em cada grupo ser superior a 30, anulou a sua prossecução (Pestana e Gageiro, 2000).

³⁰⁴ O teste de *Sheffé* é considerado o mais apropriado quando os grupos em estudo são constituídos por um desigual número de sujeitos (Bryman & Cramer, 1992). Com a excepção da variável sexo, as restantes análises à *post hoc* trabalharão sempre com o teste *Sheffé*.

antiguidade com o líder parece corresponder uma maior imputação de características, necessidades e motivações de poder. Na verdade, embora as assimetrias estatisticamente significativas se situem apenas nos dois intervalos supra-comentados, se centrarmos a nossa atenção no exposto na tabela seguinte denota-se que há medida que avançamos nos três primeiros intervalos de senioridade (até aos 10 anos de antiguidade) há uma tendência para, gradativamente, remeter maiores de necessidades poder ao líder verificando-se uma inversão, imediatamente a partir desse patamar. Ademais, a menor pontuação ($m = 2,88$; $d.p. = 0,88$) advém da opinião dos subordinados que trabalham com o líder há mais tempo - referimo-nos ao intervalo de mais de 15 anos.

Quadro 64. Os motivos de poder em função da antiguidade com o líder: análise da média e do desvio-padrão.

Antigui. c/ líder	Média	D.P.
- 1 ano	3,09	0,76
1 – 5	3,39	0,94
6 - 10	3,61	1,01
11 – 15	2,96	1,20
+ 15	2,88	0,88
Total	3,33	0,95

6.2.2. O maquiavelismo dos líderes:

Embora o valor seja ligeiramente superior à variável anteriormente discutida, similarmente, no cômputo geral, estamos perante líderes com um assaz moderado nível de maquiavelismo, situando-se a média da totalidade das questões ($m=3,47$; $d.p.=0,69$) no patamar do *discreto parcialmente* da escala de Likert de 6 pontos. Uma vez mais, fomos verificar as questões separadamente donde concluímos que a que mais se destaca é a que apresenta o valor mais elevado ($m=4,12$; $d.p.=1,15$), apresentando-nos chefias moderadamente prudentes e cautelosas na relação que estabelecem com os outros, tal como consubstanciado no item: - “é prudente a cauteloso - parte do princípio que a ocasião faz o ladrão”.

O cálculo da análise de variância assegura, estatisticamente, a presença de diferenças significativas com a variável sexo dos inquiridos ($F= 19,48$; $p=0,000$); idade dos inquiridos ($F=14,90$; $p=0,000$) e antiguidade na organização ($F=5,46$; $p=0,00$). Com a variável sexo, pode concluir-se que em média são os indivíduos do sexo masculino

($m=3,55$; d.p. 0,81), em comparação com os elementos do sexo feminino ($m= 3,33$; d.p. 0,69), quem atribui mais traços maquiavélicos aos líderes.

Quadro 65. O maquiavelismo em função do sexo, da idade e da antiguidade na organização: análise da variância

Maquiavelismo	F	P
Sexo	19,48	0,000
Idade	14,90	0,000
Antig. org.	5,46	0,000

No que diz respeito à idade, as assimetrias situam-se entre os indivíduos mais novos e mais velhos da amostra ($p=0,000$), ou seja, entre o intervalo que comporta os que têm menos de 30 anos e os que possuem entre 51 e 60 anos, tendo vindo a coligir-se que são os últimos ($m=3,79$; d.p.= 0,69) que percebem mais características e traços maquiavélicos às suas chefias. Pela leitura do quadro 66, podemos mesmo ver que quanto maior é a idade dos inquiridos, maior é a imputação de idiosincrasias maquiavélicas ao seu objecto de análise.

Quadro 66. O maquiavelismo em função da idade: análise da média e do desvio- padrão.

Idade	Média	D.P.
- 30	3,29	0,69
31-40	3,36	0,79
41-50	3,45	0,78
51-60	3,79	0,69
Total	3,47	0,77

Do mesmo modo, as interacções significativas vivificadas com a antiguidade na organização dão-nos conta da presença de diferenças estatisticamente significativas ($p=0,000$) entre os colaboradores que gozam da menor senioridade (- de 1 ano) e os que trabalham há mais anos (+ de 15 anos), tendo os mais antigos pontuado em maior grau o nível de maquiavelismo dos líderes ($m= 3,46$; d.p.=0,77).

Com um nível de significância menor do que 0,005 e um $F= 4,22$, da análise comparativa efectuada com as diferentes organizações consideradas no estudo emerge a constatação de que são estatisticamente significativas as respostas dos inquiridos cujas proveniências são empresas privadas ($m= 3,97$; d.p.=0,64) e os que são oriundos da organização sem fins lucrativos. A análise à efectuada à *post hoc* mostrou ($p=0,000$) que

é na organização sem fins lucrativos que se regista a média menos elevada ($m=3,56$; $d.p.=0,89$).

6.2.3. A habilidade política dos líderes:

Para a habilidade política – composta por quatro dimensões de análise, aferimos um panorama estatístico distinto, no sentido em que as médias obtidas são mais elevadas do que as anteriormente apresentadas. Como podemos verificar através da leitura do quadro 61, todas as categorias estabilizam, praticamente, dentro do patamar do *concordo moderadamente* previsto na escala, evidenciando-se a maior capacidade dos líderes para exercerem influência através das relações interpessoais que estabelecem com os demais ($m=4,57$; $d.p. 1,19$), assim como indivíduos que são argutos observadores dos comportamentos e motivações dos outros, estando atentos à dinâmica das diversas situações sociais que se lhes apresenta – referimo-nos à astúcia social ($m=4,41$; $d.p.= 1,09$). Em oposição, os inquiridos consideram que os líderes são menos hábeis na criação e no desenvolvimento de redes com os clientes internos e externos à organização ($m=3,83$; $d.p.1,16$).

O apuramento das variáveis discriminatórias da habilidade política deu-nos conta da presença de um conjunto de interacções significativas, são elas: o sexo, a antiguidade na organização. No que se prende com o género dos inquiridos, o teste efectuado para a comparação entre as médias ao apresentar um $F=8,63$ e um $p=0,003$ assinala a presença de diferenças significativas unicamente com uma das dimensões da habilidade política: a influência interpessoal. Neste caso, as mulheres inquiridas ($m= 4,62$; $d.p. 1,06$) descrevem os líderes em estudo como possuidores de um forte e convincente estilo interpessoal de influência vendo-os como alguém que, com pouco esforço, conseguem mobilizar as atitudes e os comportamentos dos outros a seu favor. Por seu turno, os homens, apesar de reconhecerem que as suas chefias possuem algumas dessas qualidades avaliam-nas com menor intensidade ($m=4,33$; $d.p. 1,40$).

Quadro 67. A habilidade política em função do sexo, da antiguidade na organização: análise da variância

HABILIDADE POLÍTICA	Sexo		Antig. org.	
	F	P	F	p
Habilidade redes				
Astúcia social			8,33	0,000
Influência interpessoal	8,63	0,003	5,20	0,000
Sinceridade aparente			6,99	0,000

Com a antiguidade na organização o panorama estatístico é diferente. Esta variável de caracterização profissional aparece, neste estudo, como discriminatória da quase totalidade das dimensões que compõem o constructo habilidade política do líder – referimo-nos à influência interpessoal ($F=5,20$; $p=0,000$); à sinceridade aparente ($F=6,99$; $p=0,000$); e à astúcia social ($F=8,33$; $p=0,00$). Neste caso (referimo-nos a todas as dimensões), as assimetrias situam-se, novamente, junto dos indivíduos que têm um vínculo laboral com a organização de curta duração, ou seja, há menos de um ano e os que lá trabalham há mais de 15 anos, tendo vindo a coligir-se com uma significância de 0,000 que, na generalidade, os inquiridos com uma permanência mais curta nas organizações atribuem uma pontuação mais elevada às suas chefias directas. No quadro 68, encontram-se representadas as médias e os desvios-padrão relativos a este item em análise.

Quadro 68. A habilidade política (dimensões astúcia social, influência interpessoal e sinceridade aparente) em função da antiguidade na organização: análise da média e do desvio-padrão.

Antig. org		Astúc. soc.	Influ. int.	Sinc. apa.
- 1 ano	Média	4,89	5,32	5,14
	D.P.	0,49	0,60	0,59
1 – 5	Média	3,98	4,51	4,46
	D.P.	1,03	1,19	1,06
6 – 10	Média	3,83	4,46	4,21
	D.P.	1,23	1,29	1,17
11 - 15	Média	4,05	4,57	4,40
	D.P.	1,04	1,18	1,19
+15	Média	4,09	4,46	4,29
	D.P.	1,19	1,18	1,09
Total	Média	4,11	4,57	4,41
	D.P.	1,12	1,19	1,10

Tal como o aferido com a análise do maquiavelismo, o estudo da habilidade política anuncia a existência de algumas assimetrias interessantes quando comparamos as diferentes organizações em estudo. Desta feita, e no que diz respeito às dimensões astúcia social ($F= 6,79$; $p=0,000$), influência interpessoal ($F= 8,54$; $p=0,000$) e sinceridade aparente ($F= 6,76$; $p=0,000$), aferiu-se a presença de assimetrias dignas de realce com as médias obtidas junto das empresas privadas e da organização não governamental, tendo vindo a coligir-se ($p=0,000$, em todas as dimensões), uma vez mais, que são os líderes da organização sem fins lucrativos que exibem uma maior habilidade política, de resto esta foi a única organização onde as médias de respostas

obtidas com as três facetas do constructo estabilizaram no patamar do *concordo* da escala de Likert. Os dados seguidamente apresentados ecoam o aventado.

Quadro 69. A habilidade política (dimensões astúcia social, influência interpessoal e sinceridade aparente) nas organizações privada e ONG: análise da média, do desvio-padrão e da variância.

	PRIVADA		ONG			
	Média	D.P	Média	D. P.	F	<i>p</i>
Astúc. soc.	4,08	1,00	4,66	0,65	6,79	0,000
Influ. int.	4,60	1,12	4,96	0,89	8,54	0,000
Sinc. apa.	4,39	1,12	4,94	0,99	6,76	0,000

6.2.4. A reputação pessoal dos líderes

Embora os valores obtidos não sejam deveras expressivas, a análise da variável reputação pessoal revela-nos estarmos na presença de líderes que gozam de uma reputação moderadamente positiva na organização ($m=4,44$; $d.p.=1,05$). É importante sublinhar que, do cômputo geral das variáveis veiculadas para analisar e caracterizar os líderes, esta é uma das que (a par com a influência interpessoal/habilidade política) obteve a pontuação mais elevada. Se considerarmos separadamente as cinco questões patentes no questionário disponíveis para avaliar este constructo coligimos que o item que obteve a maior média ($m=4,58$; $d.p.=0,98$) é o que se consubstancia na seguinte questão: - “é credível?”, enquanto o menos pontuado diz respeito a: - “as pessoas falam dele com respeito e admiração?”

A análise da variância efectuada anuncia a presença de assimetrias apenas quando é efectuada a interacção da reputação pessoal do líder com a antiguidade dos colaboradores na organização ($F=5,46$; $p=0,000$). Quer isto dizer que, e de acordo com os testes efectuados à *post hoc*, as discrepâncias situam-se junto dos indivíduos que têm uma menor longevidade na organização (menos de 1 ano) e os que, em contraponto, com ela estabelecem a maior senioridade, ou seja, os que trabalham há mais de 15 anos. Neste caso, os sujeitos que trabalham há mais tempo na organização atribuem pontuações mais modestas à reputação dos líderes ($m=4,37$; $d.p.=1,02$). A notação aferida junto dos inquiridos com menor senioridade apresenta uma média de 5,24 e um desvio-padrão de 0,59. Na verdade, se centrarmos a nossa atenção nos dados presentes na tabela seguinte, denotamos que há medida que avançamos no número de anos que os sujeitos passam na organização diminui a notação atribuída à reputação pessoal dos líderes.

Quadro 70. A reputação pessoal do líder em função da antiguidade com na organização: análise da média e do desvio- padrão.

Antig. org.	Média	D.P.
- 1 ano	5,24	0,59
1 – 5	4,45	0,96
6 – 10	4,36	1,25
11 – 15	4,35	1,12
+ de 15	4,37	1,02
Total	4,44	1,05

6.2.5. As táticas e comportamentos políticos manifestados pelos líderes

No que prende com a análise específica das táticas e comportamentos políticos do líder – perspectivados teoricamente através da tipologia aventada por Yukl e Falbe (1991), verificamos que, na esteira das indicações da literatura da especialidade, na generalidade, as táticas *suaves* são mais vezes empregues pelos líderes ($m=3,64$; $d.p.=1,13$), destacando-se o uso dos apelos racionais ($m=4,20$; $d.p.=1,13$) - apresentam-se como o comportamento político mais saliente; da consulta ($m=3,81$; $d.p.=1,17$); dos apelos inspiracionais ($m=3,80$; $d.p.=1,09$); da colaboração ($m=3,64$; $d.p.=1,31$) e do *apprising* ($m=3,52$; $d.p.=1,20$). Em oposição, a versão *hard* dos comportamentos políticos aparece com menor intensidade ($m=2,95$; $d.p.=1,18$) na amostra considerada sugerindo, mais uma vez, os dados postos em evidência, alguma inabilidade dos líderes em estabelecerem alianças e coligações com os outros ($m=2,43$; $d.p.=1,05$). De igual modo, sobressai o modesto recurso à utilização da troca de favores ($m=2,80$; $d.p.=1,28$), tal como da pressão e à ameaça constante e persistente ($m=3,14$; $d.p.=1,03$) sendo estas, as três as acções políticas que apresentam os valores mais baixos na amostra. Com valores intermédios aferimos a legitimação dos pedidos com recurso à autoridade formal de que goza na organização ($m=3,43$; $d.p.=1,26$), os apelos pessoais ($m=3,26$; $d.p.=1,25$) e a lisonja ($m=3,23$; $d.p.=1,23$).

As análises efectuadas para a comparação das médias entre grupos trouxeram a lume uma diversidade de interacções significativas, tendo vindo a aduzir-se que a totalidade das variáveis de caracterização socio-demográfica e profissional dos indivíduos inquiridos são discriminatórias de alguns dos comportamentos políticos exteriorizados pelos líderes em estudo, senão vejamos:

Quadro 71. Os comportamentos políticos (dimensões consulta, colaboração, apelos inspiracionais, apelos pessoais, lisonja, troca, legitimação e pressão) em função das variáveis de caracterização socio-demográfica: análise da variância.

COMP.POL.	Sexo		Idade		Escol.		Antig. Org.		Antig.Lid	
	F	P	F	p	F	P	F	p	F	P
Consulta					8,20	,000	8,79	,000		
Colaboração	16,81	,000	6,16	,002			7,67	,000		
Apelos insp.	10,93	,001	4,81	,000			6,73	,001		
Apelos pessoais	19,09	,000	7,95	,000			9,60	,003		
Lisonja					6,72	,000	8,12	,000		
Troca					8,16	,000			13,92	,000
Legitimação					8,19	,000			9,66	,000
Pressão	20,38	,000	3,91	,000	9,66	,000	5,39	,000	8,19	,000

O sexo dos inquiridos aparece na amostra como exercendo interferências estatisticamente significativas com os apelos inspiracionais ($F=10,93$; $p=0,001$); com a colaboração ($F=16,81$; $p=0,000$); com a pressão ($F=20,38$; $p=0,000$) e com os apelos pessoais ($F=19,09$; $p=0,000$), tendo a análise efectuada *a posteriori* ($p=0,000$) para todas elas, mostrado que para os elementos do sexo feminino as chefias manifestam com maior regularidade os comportamentos políticos supra-indicados tanto no que diz respeito à sua versão mais suave – como é o caso dos apelos inspiracionais e da colaboração, como no que concerne à sua faceta menos “politicamente correcta” – referimo-nos, por exemplo, à pressão³⁰⁵ (quadro 72).

Quadro 72. Os comportamentos políticos (dimensões apelos inspiracionais, colaboração, pressão e apelos pessoais) em função do sexo: análise da média e do desvio-padrão.

Sexo		Apelos insp.	Colabo.	Pressão	Apelos pessoais
Masculino	Média	3,71	3,71	2,98	3,12
	D.P.	1,11	1,19	1,03	1,22
Feminino	Média	4,00	4,01	3,49	3,58
	D.P.	1,23	1,16	1,01	1,26
Total	Média	3,80	3,64	3,14	3,26
	D.P.	1,17	1,17	1,03	1,25

De igual modo, a idade dos colaboradores apresenta assimetrias dignas de realce com, exactamente, os mesmos comportamentos políticos estudados para a variável sexo (apelos inspiracionais - $F=4,81$; $p=0,000$; colaboração - $F=6,16$; $p=0,002$; pressão - $F=3,91$; $p=0,000$ e apelos pessoais - $F=7,95$; $p=0,000$). Com excepção dos apelos inspiracionais cujas assimetrias detectadas situam-se nos dois intervalos de idades que agrupam os indivíduos mais velhos ($p=0,003/41-50$ e $51-60$), todas as outras dizem

³⁰⁵ Uma vez mais as hipóteses nulas preconizadas pelos testes t efectuados foram rejeitadas.

respeito aos indivíduos mais novos (-30 anos) e aos mais velhos (51-60 anos) presentes na amostra. Neste caso, a conclusão retirada é semelhante para todas as variáveis: - os inquiridos mais novos veem os seus líderes como alguém que exterioriza com maior intensidade os apelos inspiracionais ($p=0,003$); a colaboração ($p=0,002$); os apelos pessoais ($p=0,000$); e a pressão ($p=0,000$).

É interessante verificar que, de acordo com os dados expostos no quadro seguinte, enquanto com os colaboradores mais velhos é possível assinalar uma maior discriminação entre as táticas suaves e duras, no sentido em que é claro que eles consideram que os líderes apelam mais vezes aos valores, ideais e aspirações profundas do alvo ($m= 3,29$; $d.p.=1,24$) e à oferta de colaboração e apoio na prossecução de determinada tarefa ($m=3,05$; $d.p.=1,20$) e menos vezes à pressão ($m=2,53$; $d.p.=1,21$) e aos apelos pessoais ($m=2,80$; $d.p.=1,10$). Com os colaboradores mais novos, verificamos que as médias obtidas são extremamente semelhantes em todos os comportamentos considerados, com uma ligeira supremacia da pressão ($m=3,84$; $d.p.=1,16$) que ocupa o lugar cimeiro do *ranking*.

Quadro 73. Os comportamentos políticos (dimensões apelos inspiracionais, colaboração, pressão e apelos pessoais) em função da idade: análise da média e do desvio- padrão.

Idade		Apelos insp.	Colabo.	Pressão	Apelos pessoais
- 30	Média	3,83	3,80	3,84	3,82
	D.P	0,95	0,85	1,16	1,24
41-50	Média	3,94	3,45	2,63	2,94
	D.P	1,05	1,30	1,37	1,06
51-60	Média	3,29	3,05	2,53	2,80
	D.P	1,24	1,20	1,21	1,10

A variável escolaridade dos colaboradores estabelece interacções estatisticamente relevantes com um número mais alargado de comportamentos políticos, referimo-nos aos apelos inspiracionais ($F= 6,73$; $p=0,001$), à consulta ($F=8,79$; $p=0,000$), à colaboração ($F=7,67$; $p=0,000$), à lisonja ($F=8,12$; $p=0,000$), à pressão ($F=5,39$; $p=0,003$) e aos apelos pessoais ($F=9,60$; $p=0,000$). Os cálculos dos testes de *Sheffé* mostraram que as assimetrias situam-se, todas elas, quando comparamos as respostas dos indivíduos menos letrados (até ao 9º ano) e as dos que são possuidores de um grau académico superior, sendo os primeiros aqueles que consideram que o seu objecto de análise (isto é, a chefia a que se estão a reportar) manifesta com maior concordância

todos os comportamentos em análise (apelos inspiracionais - $p=0,001$; consulta, colaboração, lisonja, e apelos pessoais $p=0,000$; pressão - $p=0,003$).

Assim, e auxiliando-nos dos dados patentes no quadro 74, podemos verificar que os grupos de indivíduos em comparação, não obstante considerem que, na generalidade, os líderes têm uma tendência para recorrer a práticas mais legítimas, no sentido em que são social e organizacionalmente mais aceites, os sujeitos cujas habilitações literárias não ultrapassam a escolaridade obrigatória são mais discriminatórios da actividade política conduzida pelos líderes. Em oposição, e talvez devido ao elevado nível de desajustabilidade social que algumas das questões presentes no inquérito por questionário encerram, parece-nos que os inquiridos com maior escolaridade adoptam uma postura mais defensiva, oscilando todas as suas respostas ora, na opção *discordo moderadamente* e ora, na opção *concordo moderadamente*.

Quadro 74. Os comportamentos políticos (dimensões apelos inspiracionais, consulta, colaboração, lisonja, pressão e apelos pessoais) em função da escolaridade: análise da média e do desvio-padrão.

Escolaridade		Apelos insp.	Consulta	Colabo.	Lisonja	Pressão	Apelos pessoais
Até 9ºano	Média	4,08	4,14	4,05	3,54	3,46	3,94
	D.P.	,97	1,01	,94	1,12	1,14	1,05
Superior	Média	3,64	3,80	3,28	3,01	3,11	3,06
	D.P.	1,20	1,10	1,17	1,21	1,43	1,26

Quando consideramos a antiguidade na organização, a análise de variabilidade destaca a presença de interacções significativas com a consulta ($F= 8,20$; $p=0,000$), a lisonja ($F= 6,72$; $p=0,000$), os apelos pessoais ($F= 8,23$; $p=0,000$), a troca ($F= 8,16$; $p=0,000$), a pressão ($F= 9,66$; $p=0,000$) e a legitimação ($F= 8,19$; $p=0,000$). Os procedimentos estatísticos efectuados com o fito de deslindar em que grupos de senioridade se situam essas diferenças mostram que, para as seis tácticas aqui discriminadas, elas estão entre os sujeitos que trabalham na organização entre 1e 5 anos e os que com ela estabelecem uma antiguidade de mais de 15 anos (todas com um nível de significância igual a 0,000).

Assim, e com excepção da legitimação onde se colige que os colaboradores mais antigos na organização concordam que os líderes recorrem com maior intensidade a esta prática ($m=3,72$; $d.p.= 1,01$ em comparação com $m=3,06$; $d.p.=1,30$ dos menos antigos), com os restantes comportamentos, denota-se uma inversão de tendência aparecendo os

sujeitos com menor senioridade a atribuírem uma maior notação a todos eles (quadro 75). Uma última nota para destacar a tenaz disparidade de resultados aferidos junto dos dois grupos, particularmente, com a pressão, situando-se, o grupo dos menos antigos no patamar *concordo moderadamente*, ao passo que os mais antigos no limiar do *discordo*.

Quadro 75. Os comportamentos políticos (dimensões consulta, lisonja, apelos pessoais, troca, pressão e legitimação) em função da escolaridade: análise da média e do desvio- padrão.

Antig. org		Consulta	Lisonja	Apel. pesso.	Troca	Pressão	Legitim.
1 – 5	Média	3,88	3,31	3,82	3,22	3,81	3,06
	D.P.	1,02	1,18	1,22	1,31	1,20	1,31
+ 15	Média	3,65	3,09	2,88	2,48	2,40	3,73
	D.P.	1,29	1,28	0,88	1,15	1,11	1,01

Finalmente, a análise da variância entre grupos acusou a existência de diferenças significativas entre a antiguidade com o líder e, apenas, com o que a literatura denomina de comportamentos políticos *duros* (Yukl e Falbe, 1990; Yukl, 2006): - referimo-nos à legitimação ($F=10,86$; $p=0,000$), à pressão ($F=23,10$; $p=0,000$) e à troca ($F=13,92$; $p=0,000$). Com excepção da pressão, os testes estatísticos aventados com o fito de deslindar onde se situam tais assimetrias de resultados encontraram diferenças junto dos colaboradores que dependem directamente da mesma chefia entre 1 e 5 anos e os que com ela têm uma maior antiguidade, ou seja, 11 e 15 anos. Mais uma vez, conclui-se que são os inquiridos subordinados aos líderes há menos tempo que os percebem como exteriorizando com mais intensidade tais práticas políticas (quadro 76).

Quadro 76. Os comportamentos políticos (dimensões legitimação, troca e pressão) em função da antiguidade com o líder: análise da média e do desvio- padrão.

Antig. líder		Legitima.	Troca	Pressão
- 1 ano	Média	3,52	2,81	2,62
	D.P.	1,29	1,27	1,13
1 – 5	Média	3,24	3,50	2,99
	D.P.	1,24	1,25	1,28
6 – 10	Média	3,95	2,54	2,22
	D.P.	1,15	1,43	1,23
11 – 15	Média	3,48	1,96	1,95
	D.P.	1,24	1,01	1,02

Curiosamente, com a pressão ($p=0,000$), o grupo que está sob a alçada da mesma chefia entre 1 e 5 anos estabelece com todos os outros restantes grupos de antiguidade interações estatisticamente dignas de realce (isto é, -1 ano/ $p=0,000$; 6-10/ $p=0,000$; 11-15/ $p=0,000$ e + 15/ $p=0,000$), tendo vindo a coligir-se que, a este nível, são eles que atribuem uma maior notação aos líderes ($m=2,99$; $d.p.=1,28$), verificando-se o oposto

com os colaboradores mais antigos ($m=1,95$; $d.p.=1,05$). De resto, como podemos aduzir pela análise da média aferida junto deste último grupo, eles *discordam* que as suas chefias sequer recorram a estas práticas.

Quando nos propomos comparar as médias obtidas com os comportamentos políticos nas diferentes organizações que compõem a amostra há alguns dados que se revelam deveras interessantes. Um deles tem a ver com o facto de termos aduzido, com os apelos racionais, diferenças estatisticamente significativas entre as diferentes organizações consideradas no estudo ($F=8,13$; $p=0,000$), tendo vindo a concluir-se (cada $p=0,000$) que são as chefias oriundas da organização pública ($m= 4,51$; $d.p.=1,10$) que recorrem com mais frequência a este tipo de apelos (quadro 77). Por outro lado, com os apelos inspiracionais ($F= 9,11$; $p=0,000$) e com a legitimação ($F= 9,08$; $p=0,000$) a análise da variância denotou a presença de assimetrias significativas ($p=0,000$) com as respostas oriundas da empresa do estado e da organização não governamental. Deste modo, os dados evidenciam que são os líderes da ONG que fazem uma utilização mais frequente dos apelos inspiracionais ($m= 4,09$; $d.p.= 0,94$), ao passo que, com a legitimação ($m= 4,18$; $d.p.= 1,04$), a média mais elevada advém da empresa do estado.

Quadro 77. Os comportamentos políticos (dimensões apelos racionais, apelos inspiracionais e legitimação) nas organizações pública, privada e ONG: análise da média, do desvio- padrão e da variância.

	PÚBLICA		PRIVADA		ONG			
	Média	D.P.	Média	D. P.	Média	D. P.	F	P
Apelos rac.	4,51	1,10	4,10	1,08	4,30	1,10	8,13	0,000
Apelos insp.	3,46	1,09	3,66	0,89	4,09	0,94	9,11	0,000
Legitimação	4,18	1,04	3,65	0,93	3,29	0,88	9,08	0,000

Resumindo: em traços gerais, os dados postos em evidência apresentam-nos líderes com baixas cotações em poder e assaz modestas disposições maquiavélicas. Estes valores são contrabalançados com a positiva avaliação geral que os colaboradores fazem da habilidade política dos seus líderes aferida, mormente, através do fácil relacionamento interpessoal que, os segundos, estabelecem com os que os rodeiam, das suas apetências para comunicarem e argumentarem eficazmente e de se apresentarem aos olhos dos outros como desprovidos de agendas ocultas; tal como da sua capacidade de adaptação ao contexto vigente, o que se repercute na flexibilidade que imprimem aos seus comportamentos, dando-lhes a possibilidade, após analisarem e interpretarem com

acuidade a informação e os dados enviados pelos outros e pela conjuntura, inflectirem caminhos, redefinirem objectivos, alterarem decisões e a adoptarem novas tácticas e comportamentos políticos que, como vimos, são assomamente de cariz *suave*, com os apelos racionais, a consulta, os os apelos inspiracionais e a colaboração a ocuparem o topo do *ranking*. Por fim, estamos perante chefias que, em termos profissionais, são, aos olhos dos outros, vistos como pessoas credíveis, consubstanciando-se numa reputação positiva.

6.3. Atitudes dos colaboradores na amostra total: análise da média, desvio – padrão e variância entre grupos.

Após termos deslindado o perfil político dos líderes considerados na amostra total, nesta parte do trabalho de investigação, os dados que serão apresentados e analisados dizem respeito a um conjunto de atitudes³⁰⁶ que os colaboradores nutrem em relação às organizações das quais são oriundos. Neste sentido, será levada a cabo uma caracterização de natureza fundamentalmente descritiva – reportada através da análise da média, do desvio padrão e da variância entre grupos – das variáveis consideradas no modelo teórico de análise³⁰⁷, são elas: a satisfação organizacional, o empenhamento organizacional, a confiança organizacional e o cinismo organizacional (presentes na secção C do questionário).

À semelhança do aferido com as variáveis que compõem a “anatomia” da liderança política, com excepção de uma das dimensões do cinismo organizacional que aparece mais vincadamente discriminada (pessimismo), as restantes atitudes organizacionais em estudo situam-se no espartilho (pouco comprometedor) das opções de resposta: discordo parcialmente e concordo parcialmente, dificultando a riqueza das ilações que daí podem ser inferidas. O quadro seguidamente apresentado mostra-nos uma panorâmica (no concertante à análise da média, do desvio padrão e respectivo número de casos) do conjunto de atitudes em estudo.

³⁰⁶ Tal como exposto no quadro teórico, genericamente, as atitudes organizacionais dizem respeito ao modo como os colaboradores avaliam, sentem e tencionam comportar-se em relação à organização (Peiró, 1986).

³⁰⁷ Apesar de nesta fase descritiva da análise dos dados estas variáveis aparecerem de um modo desgarrado, lembramos que no modelo teórico de análise elas são consequência da actividade política dos líderes.

Quadro 78. As atitudes em relação à organização na amostra total: análise da média e do desvio-padrão e do número de casos.

VARIÁVEIS	N	MÉDIA	D.P
SATISFAÇÃO ORGANIZACIONAL			
- Promoção	945	3,07	1,27
- Remuneração	956	3,02	1,51
- Organização e funcionamento	961	3,99	1,18
- Natureza do trabalho	965	4,71	1,14
- Competência líder	961	4,42	1,28
- Clima de trabalho	962	4,47	1,25
- Satisfação geral	956	3,96	1,21
EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL			
- Afectivo	955	3,96	1,14
- Calculado	930	3,77	1,08
- Normativo	947	3,51	1,08
CONFIANÇA ORGANIZACIONAL			
- Afectiva	934	3,81	1,20
- Cognitiva	943	3,65	1,05
CINISMO ORGANIZACIONAL			
- Pessimismo	970	3,16	0,95
- Atribuição individual	960	3,19	1,04
- Atribuição situacional	956	3,28	1,02

Nota= referente a uma escala de Likert 6 pontos (1. 'discordo totalmente'; 6. 'concordo totalmente').

6.3.1. A satisfação organizacional dos colaboradores

Conforme está patente no quadro 78, podemos concluir que estamos, reportando-nos à dimensão satisfação geral (aferida através da seguinte questão: - até que ponto está satisfeito com a organização em geral?), perante uma massa de trabalhadores moderadamente satisfeitos ($m=3,96$; $d.p.=1,13$).

Se fizermos uma incursão pelos outros seis diferentes factores que este constructo congrega (promoção; remuneração; organização e funcionamento; natureza do trabalho; competência e funcionamento do superior imediato; clima de trabalho) verificamos que, na esteira do coligido pela literatura da especialidade, os factores ligados às políticas e práticas de remuneração ($m= 3,02$; $d.p.= 1,27$) e promoção ($m= 3,07$; $d.p.= 1,51$) são os que recebem a média mais modesta e assim, os que tendem a provocar mais sentimentos de insatisfação junto dos inquiridos (com correspondência na alternativa de resposta – *parcialmente insatisfeitos*). Em oposição, o nível mais elevado de satisfação advém da natureza do trabalho que realizam ($m=4,71$; $d.p.=1,14$) – neste caso situando-se na opção de resposta – *satisfeito* - da escala de Likert. Por seu turno, a moderada satisfação está adstrita à colaboração e clima de relação partilhado com os demais colegas de trabalho ($m= 4,47$; $d.p.= 1,28$); à competência e funcionamento das chefias imediatas ($m= 4,42$;

d.p.=1,28) e, finalmente, à organização e funcionamento do departamento/sector a que pertencem ($m = 3,99$; d.p.= 1,18).

À semelhança do efectuado aquando do estudo do perfil dos líderes, no que diz respeito às atitudes dos colaboradores também foram conduzidas análises da variâncias para apurar a possibilidade de discrepâncias estatisticamente significativas com as variáveis que descrevem e caracterizam os inquiridos em termos socio-demográficos e profissionais. Assim, para a satisfação – embora em diferentes dimensões – as variáveis sexo, idade, antiguidade na organização e antiguidade com o líder são discriminatórias, senão vejamos:

Quadro 79. A satisfação organizacional (dimensões funcionamento do sector, comportamento chefia e geral) em função do sexo, da idade, da antiguidade na organização e da antiguidade com o líder: análise da variância.

	Sexo		Idade		Antig. Org.		Antig.Lid	
SATISF. ORG.	F	p	F	P	F	p	F	P
Funcionam. Sector			8,05	0,000				
Compet. e actuaç. Chefia					9,70	0,000	6,38	0,000
Geral	8,93	0,003	7,78	0,000				

No que diz respeito ao sexo, são dignas de especial destaque as assimetrias deslindadas com a satisfação para com a organização em geral ($F=8,93$; $p=0,003$), tendo o resultado mostrado que as mulheres ($m= 4,14$; d.p.= 1,11), nesta categoria, estão mais satisfeitas do que os congéneres do sexo oposto ($m= 3,76$; d.p.= 1,29).

Já a variável idade, exerce um efeito significativo no modo como os inquiridos estão mais ou menos satisfeitos com o funcionamento do sector a que pertencem ($F= 8,05$; $p=0,000$) e, uma vez mais, com a organização em geral ($F= 7,78$; $p=0,000$). A análise efectuada à *post hoc* mostrou, para as duas dimensões (cada $p=0,000$), a presença de discrepâncias entre o grupo dos sujeitos mais jovens (-30 anos) e o grupo dos sujeitos mais velhos (51-60 anos), levando-nos as evidências empíricas a afirmar são os primeiros os que apresentam níveis mais elevados de satisfação ($m= 4,32$; d.p.= 1,12; $m=4,46$; d.p.=1,10, respectivamente). Na verdade, se olharmos para o quadro 80, verificamos que parece desenhar-se a tendência de que os níveis de satisfação tendem, neste caso específico, a diminuir à medida que avançamos na idade dos colaboradores.

Quadro 80. A satisfação em função da idade: análise da média e do desvio- padrão.

Idade		Func. Sector	Geral
- 30	Média	4,32	4,46
	D.P.	1,12	1,10
31-40	Média	4,03	3,88
	D.P.	1,22	1,28
41-50	Média	3,86	3,83
	D.P.	1,22	1,20
51-60	Média	3,78	3,78
	D.P.	1,02	1,06
Total	Média	3,99	3,96
	D.P.	1,18	1,21

Com a antiguidade na organização, apenas a satisfação em relação à competência e ao modo de actuação do superior imediato apresenta valores estatisticamente significativos ($F=9,70$; $p=0,000$). Assim, com uma significância inferior a 0,005, coligiu-se a presença de assimetrias no que diz respeito à menor (- 1 ano/ $m=5,15$; d.p.= 0,90) e maior (+15 anos/ $m= 4,25$; d.p.= 1,26) senioridade, estando uma maior satisfação vinculada aos indivíduos com que gozam de uma menor longevidade com a organização. De resto, sobressai neste ponto de análise a elevada satisfação que este grupo devota à sua chefia imediata. Se tivermos em conta que a escala utilizada no questionário possui 6 hipóteses de resposta e que os itens estão codificados de modo a que a valores mais altos correspondam níveis mais elevados de satisfação (1. totalmente insatisfeito a 6. totalmente satisfeito), concluimos que, neste caso, a satisfação com o líder está muito próxima do patamar máximo.

Finalmente, no que se prende com a antiguidade com o líder, a análise da variância veio provar serem dignas de realce as diferenças aferidas com a satisfação relativa à competência e modo de funcionamento dos líderes ($F=6,38$; $p=0,000$). Para o efeito executou-se um teste de comparações múltiplas com o intuito de averiguar quais os grupos que diferem entre si. O teste de *Sheffé* acusou que ($p=0,000$) os grupos que trabalham directamente sob a alçada do mesmo líder há menos de 1 ano ($m= 4,76$; d.p.=0,86) e os que trabalham entre 6 a 10 anos ($m= 4,10$; d.p.= 1,58) têm visões diferentes em relação ao *modus operandi* das chefias, estando os primeiros mais satisfeitos com a sua actuação.

Se abandonarmos o domínio da amostra em termos gerais e particularizarmos a análise dos dados pelas distintas organizações onde foi efectuado o trabalho de campo

extraímos conclusões deveras interessantes, senão vejamos: em primeiro lugar, verificamos, em todas as organizações, que (por ordem crescente) os vectores ligados às políticas e práticas de promoção e remuneração foram os que obtiveram as médias mais modestas, nunca ultrapassando o patamar 3 da escala de Likert (parcialmente insatisfeito). Em segundo lugar, a uniformidade discutida anteriormente, contrasta com a heterogeneidade encontrada com a análise dos itens passíveis de gerar uma satisfação mais elevada nos colaboradores das diferentes organizações. Assim, apresentaram-se estatisticamente significativas as assimetrias respeitantes à satisfação com o clima de trabalho ($F= 8,05$; $p=0,001$); à satisfação com a competência das chefias imediatas ($F= 8,13$; $p=0,000$); à satisfação com a natureza do trabalho ($F= 9,11$; $p=0,002$) e, por fim, à satisfação geral ($F= 9,07$; $p=0,000$).

No que diz respeito ao clima de trabalho, o teste estatístico aplicado acusou ($p=0,002$) a presença de assimetrias dignas de realce entre a organização do estado ($m=4,70$; $d.p.= 0,98$) e as empresas privadas ($m= 4,46$; $d.p.=0,87$), donde se veio a concluir que são os colaboradores das empresa privadas a perspectivar um menor nível de satisfação com o clima de trabalho vivificado na sua organização de pertença.

Relativamente à satisfação com a competência das chefias imediatas, foram encontradas diferenças estatisticamente pertinentes junto da organização sem fins lucrativos e das empresas privadas em estudo (todos com um $p=0,000$). Conforme podemos visualizar pela leitura do quadro 81, são os colaboradores da organização sem fins lucrativos a indicar uma satisfação mais avultada para com a competência e actuação das suas chefias imediatas (patamar 5 da escala de Likert), ao passo que os respondentes das empresas privadas apresentam um moderado nível de satisfação.

Quadro 81. Satisfação organizacional (dimensão competência e actuação da chefia) nas empresas privadas e ONG: análise da média, do desvio-padrão e da variância.

	PRIVADA		ONG			
	Média	D. P.	Média	D. P.	F	P
Comp./ actuaç. chefia	4,25	0,99	5,04	1,02	8,13	0,000

Quando comparada a organização do estado com a ONG volta a ser, novamente, alvo de análise. Neste caso concreto, e no que diz respeito à satisfação com a natureza do trabalho, foram aferidas dissemelhanças estatisticamente relevantes ($p= 0,003$) tendo

vindo a coligir-se que são os colaboradores com vínculo ao estado os menos satisfeitos ($m=4,32$; $d.p.=1,04$).

Finalmente, com a satisfação geral, as diferenças situam-se na análise comparativa que efectuamos entre a média obtida das empresas privadas e da ONG ($p=0,000$), tendo vindo a concluir-se que os últimos colaboradores apresentam um nível de satisfação geral bem mais elevado ($m=4,57$; $1,01$) do que os trabalhadores da primeira ($m=3,33$; $1,08$).

6.3.2. O empenhamento organizacional dos colaboradores

No que diz respeito ao grau de identificação e vinculação que os sujeitos nutrem em relação às organizações, os dados postos em evidência (quadro 78) mostram que, na generalidade, os níveis de empenhamento são positivamente moderados tendo em conta que a média das respostas obtidas nas três dimensões (afectiva, calculada e normativa) que congregam o constructo se situam, todas elas, no patamar do *concordo moderadamente* da escala de Likert presente no inquérito por questionário. Conquanto, uma análise mais detalhada dá-nos conta da presença de uma ligeira supremacia da dimensão afectiva ($m=3,96$; $d.p.=1,14$), logo seguida da vertente instrumental ($3,77$; $d.p.=1,08$). O empenhamento moral foi a faceta que recebeu a média mais modesta ($m=3,51$; $1,08$).

Procurando refinar a análise dos dados, pretendeu-se, de igual forma, averiguar os efeitos das variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional junto deste constructo multidimensional, verificando-se a presença de relações estatisticamente significativas com a idade, a escolaridade, a antiguidade na organização e com a antiguidade com o líder. Vejamos detalhadamente cada uma delas:

Quadro 82. O empenhamento organizacional em função da idade, da escolaridade, da antiguidade na organização e da antiguidade com o líder: análise da variância.

EMPENHAMENTO ORG.	Idade		Escolaridade		Antig. Org.		Antig.Lid	
	F	p	F	P	F	P	F	P
Afectivo	5,31	0,001						
Instrumental			9,54	0,000	7,71	0,000	9,66	0,000
Normativo	6,17	0,000	8,61	0,000				

Para a variável idade dos respondentes, coligiu-se que ela interage significativamente com a dimensão afectiva ($F= 5,31$; $p=0,001$) e normativa ($F= 6,17$; $p=0,000$) do empenhamento organizacional. Assim, relativamente ao vínculo emocional, as assimetrias residem junto dos dois grupos sujeitos mais novos considerados na amostra ($p=0,001$), isto é, entre os que têm até 30 anos ($m= 3,80$; d.p.= 1,01) e os que têm entre 41-50 anos ($m= 4,21$; d.p.=1,80). Neste caso, os inquiridos com mais idade revelam devotar um empenhamento afectivo mais elevado para com as suas organizações de pertença.

Com a vertente normativa, as interacções acontecem ($p=0,000$) quando comparamos as médias das respostas obtidas com os colaboradores que têm entre 31-40 ($m= 3,29$; d.p.= 1,15) e os que têm entre 41-50 ($m= 3,61$; d.p.= 0,91) anos de idade, estando, à semelhança do aferido anteriormente, o sentimento de dever, obrigação e lealdade para com a organização mais vincado nos colaboradores mais velhos.

No que concerne às habilitações literárias, elas interferem com a versão instrumental ($F= 9,54$; $p=0,000$) e normativa ($F= 8,61$; $p=0,000$) do compromisso organizacional. Deste modo, e com um nível de significância menor do que 0,005, com o empenhamento calculado as discrepâncias situam-se junto dos indivíduos que frequentaram o ensino secundário ($m= 3,51$; d.p.=1,11) e os que são detentores de um grau académico superior ($m= 3,89$; d.p.=0,94) ($m= 3,51$; d.p.=1,11), donde se conclui que o vínculo instrumental está mais presente, no sentido em que é mais forte, nos respondentes mais letrados.

Por seu turno, e no que diz respeito à dimensão moral do empenhamento, aferiu-se a presença de assimetrias dignas de realce (todos com $p=0,000$) entre os três grupos de escolaridade (até 9º ano; secundário; superior) considerados na amostra. Os sujeitos que têm até à escolaridade obrigatória são os que têm uma maior ($m= 3,73$; d.p.= 1,26) ligação normativa com a organização (situando-se no patamar do *concordo moderadamente* da escala de atitudes de Likert) e, em contrapartida, são os mais habilitados, os que, a este nível, têm um vínculo mais ténue ($m= 3,18$; d.p.= 0,94) (situando-se no patamar do *discordo moderadamente* da escala de atitudes de Likert).

De resto, se olharmos para os dados presentes na tabela 83, concluímos que quanto maior é a escolaridade dos respondentes, menor é o seu sentimento de lealdade e dever para com a organização.

Quadro 83. O empenhamento normativo em função da idade: análise da média e do desvio-padrão.

Escolaridade	Média	D.P
Até 9ºano	3,73	1,26
Secundário	3,55	0,96
Superior	3,18	0,94
Total	3,50	1,07

A análise da variância efectuada com antiguidade na organização encontrou a presença de diferenças estatisticamente significativas ($F= 7,71$; $p=0,000$), apenas, para a faceta calculada do empenhamento, junto dos inquiridos cuja longevidade no local de trabalho ($p=0,002$) varia entre 1 e 5 anos ($m= 3,58$; $d.p.= 1,01$) e mais de 15 anos ($m= 3,93$; $d.p.=1,10$), tendo vindo a coligir-se que são os indivíduos mais antigos que estão mais cientes e dos investimentos que efectuaram na organização e dos possíveis custos que uma separação acarretaria.

Por fim, o vínculo instrumental que une os sujeitos à organização volta a ser alvo de destaque quando é factor da variável antiguidade com o líder ($F=9,66$; $p=0,000$). As assimetrias ($p=0,000$) orientam-se para os subordinados ao mesmo líder há entre 1-5 anos ($m= 3,61$; $d.p.= 0,94$) e 6-10 anos ($m= 4,21$; $d.p.= 1,21$). Assim, o grupo mais antigo é o que demonstra ter uma visão mais calculada da sua realidade organizacional.

Quando comparamos os dados atinentes às diferentes organizações, coligimos a presença de assimetrias dignas de realce com as três facetas do empenhamento organizacional: empenhamento afectivo ($F=9,54$; $p=0,001$), empenhamento instrumental ($F=9,33$; $p=0,000$) e empenhamento normativo ($F= 8,79$; $p=0,001$). Assim, e no que diz respeito à versão afectiva e normativa da implicação organizacional, embora com resultados distintos, as discrepâncias situam-se na comparação das médias obtidas junto das empresas privadas e da ONG (cada $p=0,001$), tendo vindo a concluir-se que o laço afectivo e moral ($m=4,50$; $d.p.=0,98$; $m=4,00$; $d.p.=0,87$, respectivamente) que une os indivíduos à organização sem fins lucrativos é mais saliente, do que o que envolve os sujeitos da indústria ($m=3,67$; $d.p.= 1,05$; $m= 3,21$; $d.p.= 1,02$).

Por seu turno, com a vertente instrumental do empenhamento organizacional os dados revelam a presença de dissemelhanças estatisticamente significativas na totalidade das organizações consideradas na investigação (cada $p=0,000$). Conforme podemos visualizar da leitura da tabela seguidamente apresentada, as médias mais elevadas estão adstritas aos colaboradores da indústria ($m=4,07$; $d.p.= 0,89$), decrescendo quando monitorizamos as opiniões dos colaboradores da organização do estado ($m=3,69$; $d.p.=1,09$) e da organização sem fins lucrativos ($m=3,13$; $d.p.=0,94$).

Quadro 84. O empenhamento organizacional (dimensões instrumental) nas empresas pública, privada e ONG: análise da média, do desvio- padrão e da variância.

	PÚBLICA		PRIVADA		ONG		F	P
	Média	D.P	Média	D. P.	Média	D. P.		
Instrumental	3,69	1,09	4,07	0,96	3,13	0,94	9,33	0,000

6.3.3. A confiança organizacional dos colaboradores

A confiança organizacional perspectivada, nesta investigação, enquanto uma reacção avaliativa e afectiva face à organização (Cook e Wall, 1980), ou seja, medida a partir da sua componente cognitiva (esforço de boa-fé) e da sua categoria afectiva (honestidade na troca) (Cummings e Bromiley, 1996), manifesta-se do seguinte modo na amostra em estudo. Conforme está patente no quadro 78, e no seguimento do que foi aferido anteriormente com o empenhamento organizacional, defrontamo-nos com valores médios, nas duas dimensões, com correspondência numa concordância assaz moderada (confiança afectiva $m= 3,81$; $d.p.= 1,20$; e confiança cognitiva $m=3,65$; $d.p.= 1,05$). Embora o hiato não seja muito elevado, também neste caso, a vertente afectiva sobrepõe-se à cognitiva.

Quadro 85. A confiança organizacional em função da idade, da escolaridade, da antiguidade na organização e da antiguidade com o líder: análise da variância.

CONFIANÇA ORG.	Idade		Escolaridade		Antig. Org.		Antig.Lid	
	F	p	F	P	F	p	F	P
Afectiva	6,09	0,000	11,95	0,000	9,11	0,000		
Cognitiva	5,52	0,000	7,09	0,001	8,54	0,000	5,52	0,001

O cálculo da variância efectuado com as variáveis que, na amostra, caracterizam os inquiridos, assinalou que, com excepção do sexo, todas as outras apresentam diferenças com significância estatística, senão vejamos: com a idade, as assimetrias encontram-se, nas duas dimensões da confiança ($F=6,09$; $p=0,000$; $F= 5,52$; $p=0,001$,

respectivamente), quando comparamos as respostas dadas pelos sujeitos mais jovens (- 30 anos) e pelos indivíduos mais velhos (51-60 anos). Os testes estatísticos efectuados à *post hoc* apresentaram uma significância de 0,000 (cada) e mostraram que são os respondentes mais jovens a confiarem mais na sua organização (quadro 86). Se projectarmos a nossa atenção no quadro seguidamente apresentado, verificamos que parece desenhar-se a tendência segundo a qual os níveis de confiança decrescem há medida que avançamos na idade dos inquiridos.

Quadro 86. A confiança organizacional em função da idade: análise da média e do desvio-padrão.

Idade		Afectiva	Cognitiva
- 30	Média	4,04	3,90
	D.P.	1,14	1,00
31-40	Média	3,89	3,61
	D.P.	1,16	1,04
41-50	Média	3,72	3,60
	D.P.	1,10	,956
51-60	Média	3,59	3,53
	D.P.	0,83	,83
Total	Média	3,81	3,65
	D.P.	1,09	,98

À semelhança do coligido com o empenhamento organizacional, quando distribuímos as médias da confiança pelos diferentes níveis de escolaridade dos colaboradores em estudo, verificamos que as assimetrias (cognitiva $F= 7,09$; $p=0,001$; afectiva/ $F= 11,95$; $p=0,000$) residem junto dos que responderam ter frequentado o ensino secundário e os que afirmaram serem detentores de um grau académico superior, tendo vindo a coligir-se que, em ambas vertentes da confiança (cognitiva/ $p=0,004$; afectiva/ $p=0,000$), a maior confiança está adstrita a uma menor escolaridade (quadro 87).

Quadro 87. A confiança organizacional em função da escolaridade: análise da média e do desvio-padrão.

Escolaridade		Afectiva	Cognitiva
até 9ºano	Média	3,80	3,73
	D.P.	1,14	,98
Secundário	Média	4,09	3,78
	D.P.	1,04	,99
Superior	Média	3,67	3,52
	D.P.	1,08	,948
Total	Média	3,82	3,65
	D.P.	1,09	,98

Também a antiguidade na organização apresenta valores estatisticamente significativos enquanto factor da confiança afectiva ($F=9,11$; $p=0,000$) e da confiança cognitiva ($F=8,54$; $p=0,000$). Para a primeira faceta, e com uma significância inferior a 0,005, coligiu-se a presença de assimetrias ($p=0,000$) no que diz respeito ao intervalo que contempla os indivíduos cuja senioridade se situa entre 1 e 5 anos ($m=3,89$; $d.p.= 1,13$) e os que ascendem a mais de 15 anos de “casa” ($m= 3,31$; $d.p.= 0,88$), estando uma maior confiança afectiva vinculada aos indivíduos com que gozam de uma menor longevidade na organização. Com a segunda dimensão, demonstrando níveis de significância inferiores a 0,005, os dados evidenciam a existência de discrepâncias com relevância estatística quando comparamos as médias dos grupos que trabalham nas organizações há menos de 1 ano; e os que cuja senioridade se enquadra nas categorias de 6-10 anos; 11-15 anos; e mais de 15 anos. Conforme ilustrado no quadro 88, e tendo em conta que a maioria das interações encontradas a este nível têm significância estatística, conclui-se que quanto maior é a antiguidade na organização menor é a crença e a expectativa de que a organização faz (e fará) esforços de boa-fé para se comportar de acordo com o que é esperado.

Quadro 88. A confiança cognitiva em função da idade: análise da média e do desvio-padrão.

Antig. org	Média	D.P.
- 1 ano	4,47	0,74
1 – 5	3,89	0,89
6 – 10	3,74	1,02
11 – 15	3,39	1,03
mais de 15	3,31	0,88
Total	3,62	0,97

A derradeira análise da variância, neste item, diz respeito à antiguidade com o líder ($F= 5,52$; $p=0,001$). Neste caso, e unicamente no concertante à faceta cognitiva da confiança, são dignas de especial atenção as assimetrias existentes entre os sujeitos subordinados ao mesmo líder há: menos de 1 ano ($m= 3,75$; $d.p.= 0,79$); entre 6 e 10 anos ($m= 3, 32$; $d.p.= 0,99$) e, finalmente, entre 11 e 15 anos ($m= 3,03$; $d.p.= 1,15$) – todos com um nível de significância inferior a 0,005. Conclui-se, uma vez mais, que a uma maior antiguidade está acoplada uma menor confiança.

6.3.4. O cinismo organizacional dos colaboradores

O cinismo organizacional – conceptualizado enquanto uma atitude que é caracterizada por uma avaliação negativa que os indivíduos fazem do seu contexto laboral e revelado

a partir de três dimensões de análise: pessimismo (em relação ao futuro organizacional); atribuição individual (atribuição das responsabilidades dos fracassos organizacionais aos sujeitos envolvidos na condução das políticas e das práticas) e, atribuição situacional (atribuição das responsabilidades dos fracassos organizacionais a factores externos que escapam ao controlo da organização) Wanous, Reichers e Austin (1994; 1997 e 2000), manifesta-se do seguinte modo na presente amostra em estudo: Conforme podemos verificar através da consulta dos dados patentes no quadro 78, embora, uma vez mais, se denote uma postura defensiva da parte dos respondentes e que consiste em situarem as suas respostas naquilo que consideram ser um dos pontos médios da escala (neste caso, a média das respostas nos três itens situou-se no patamar do *discordo parcialmente*), vislumbra-se a presença de um nível cinismo em relação à organização bastante revelador, imperando³⁰⁸ a profecia pessimista em relação ao rumo que a organização está a tomar ($m = 3,16$; $d.p. = 0,95$). A média mais modesta está acoplada a razões e eventos inesperados e imprevisíveis com, os quais, inusitadamente, a organização se depara ($m = 3,28$; $d.p. = 1,19$).

Quadro 89. O cinismo organizacional em função do sexo, da idade, da escolaridade, da antiguidade na organização e da antiguidade com o líder: análise da variância.

	Sexo		Idade		Escolaridade		Antig. Org.		Antig.Lid	
CINISMO ORG.	F	P	F	p	F	p	F	p	F	p
Pessimismo					7,09	0,001				
Atribuição individual	9,98	0,000	7,86	0,000			7,79	0,000		
Atribuição situacional	7,73	0,000	7,03	0,000			9,53	0,000	10,53	0,001

No trilho do que tem sido feito ao longo desta análise de dados, não obstante de modos diferentes todas as variáveis de cunho sociodemográfico e profissional apresentam revelância estatística, vejamos detalhadamente cada uma delas. No que diz respeito à variável género, ela interfere com atribuição individual ($F = 9,98$; $p = 0,000$) e com a atribuição situacional ($F = 7,73$; $p = 0,000$). Desta feita, quando comparamos os homens ($m = 3,37$; $d.p. = 0,91$; $m = 3,37$; $d.p. = 0,73$) com as mulheres ($m = 3,00$; $d.p. = 0,90$; $m = 3,16$; $d.p. = 0,79$), os elementos do sexo feminino têm, nestas vertentes, uma visão mais cínica da realidade organizacional.

³⁰⁸ Como se trata de uma atitude organizacional negativa, neste caso, as médias menos elevadas correspondem a um maior cinismo organizacional.

Tal como com o sexo, também a idade dos respondentes estabelece interacções estatísticas relevantes com a atribuição individual ($F= 7,86$; $p=0,000$) e com a atribuição situacional ($F= 7,03$; $p=0,000$) do cinismo organizacional. Assim, relativamente à primeira categoria, as assimetrias surgem quando comparamos as médias aferidas junto dos sujeitos mais novos ($p=0,000$), isto é, os que têm até 30 anos ($m= 2,95$; d.p.= 0,96), com a média obtida junto dos indivíduos mais velhos (51-60 anos) ($m= 3,42$; d.p.=0,75). Os testes efectuados *a posteriori* ($p=0,000$) mostram que são os inquiridos mais jovens a considerarem em maior grau que uma substancial quota-parte de culpa da ineficácia organizacional deve-se à falta de competências, motivação e envolvimento do pessoal destacado para concretizar os projectos e as acções de melhoria e mudança.

Com a vertente atribuição situacional, as assimetrias emergem ($p=0,000$) quando comparamos as médias das respostas obtidas com os colaboradores que têm até 30 anos ($m= 3,49$; d.p.= 0,77) de idade, com os que possuem entre 41-50 ($m= 3,39$; d.p.= 0,70), e os que têm entre 51-60 ($m= 2,98$; d.p.= 0,71) anos de idade, tendo vindo a coligir-se que ela é mais vincada nos colaboradores mais velhos. Dito de outro modo, e tendo em conta o alvitado com a dimensão individual anteriormente discutida, enquanto os colaboradores mais jovens aferem e atribuem as responsabilidades dos problemas organizacionais aos indivíduos envolvidos na implementação das políticas e práticas organizacionais, para os colaboradores com mais idade, as razões estão, sobremaneira, acopladas a eventos inesperados e imprevisíveis que escapam ao controlo da organização.

No que diz respeito aos níveis de escolaridade dos colaboradores em estudo, verificamos que, apenas, as perspectivas que enquadram a categoria pessimismo diferem ($F= 7,09$; $p=0,001$). Neste caso concreto, os dois grupos de sujeitos menos letrados da amostra (até 9º ano/ $m= 2,98$; d.p.= 0,91; até secundário/ $m= 3,29$; d.p.= 0,95) apresentam visões estatisticamente significativas ($p=0,001$), tendo vindo a concluir-se que quanto menores são as habilitações dos respondentes, menor é o optimismo em relação ao futuro organizacional.

Com a antiguidade na organização, a atribuição individual e situacional volta a ser alvo de análise ($F= 7,79$; $p=0,000$; $F=9,53$; $p=0,000$, respectivamente). Assim, para a atribuição individual, são dignas de realce as dissemelhanças coligidas junto dos

inquiridos cuja longevidade no local de trabalho ($p=0,002$) varia entre 1 e 5 anos ($m=3,02$; $d.p.=0,88$) e mais de 15 anos ($m=3,34$; $d.p.=0,93$), sendo os indivíduos menos antigos que mais vezes recorrem a este tipo de atribuição.

Com a segunda dimensão, demonstrando níveis de significância inferiores a 0,005, os dados evidenciam a existência de discrepâncias com relevância estatística quando comparamos as médias dos grupos que trabalham nas organizações há menos de 1 ano; e os cuja senioridade se enquadra nas categorias de 6-10 anos; 11-15 anos; e mais de 15 anos. Conforme ilustrado no quadro 90, e tendo em conta que a maioria das interações encontradas a este nível têm significância estatística, conclui-se que quanto maior é antiguidade na organização mais os respondentes consideram que o insucesso de algumas acções que são levadas a cabo no contexto laboral é predito por factores de ordem externa.

Quadro 90. O cinismo organizacional (dimensão atribuição situacional) em função da antiguidade dos colaboradores: análise da média e do desvio-padrão.

Antig. org.	Média	D.P.
- 1 ano	2,87	1,17
1 – 5	3,02	0,88
6 – 10	3,03	0,94
11 – 15	3,34	0,81
+ 15	3,43	0,93
Total	3,20	0,93

Por fim, no que diz respeito à antiguidade com a chefia, e unicamente no concertante à faceta atribuição a causas externas ($F=10,53$; $p=0,001$), são dignas de especial atenção as assimetrias existentes entre os sujeitos subordinados ao mesmo líder há menos de 1 ano ($m=3,29$; $d.p.=0,63$); e os que com ele trabalham entre 6 e 10 anos ($m=3,61$; $d.p.=0,77$) – todos com um nível de significância inferior a 0,005. Neste caso, um maior cinismo organizacional está adstrito aos indivíduos que dependem directamente da mesma chefia há um maior número de anos.

Quadro 91. O cinismo organizacional (dimensões pessimismo e atribuição individual) nas empresas pública, privada e ONG : análise da média, do desvio- padrão e da variância.

	PÚBLICA		PRIVADA		ONG		F	P
	Média	D.P	Média	D. P.	Média	D. P.		
Pessimismo	3,13	1,03	3,63	0,96	4,22	0,94	7,33	0,000
Atrib. Ind.	3,64	0,76	3,81	1,01	4,22	0,99	8,55	0,000

Tal como exposto no quadro 91, o estudo do cinismo organizacional (dimensões pessimismo: $F=7,33$; $p=0,000$ e atribuição individual: $F=8,55$; $d.p.=0,000$) anuncia a presença de assimetrias estatisticamente relevantes quando comparamos as diferentes organizações em estudo. Com o pessimismo, o teste de *Sheffé* aplicado para aferir onde residem as diferenças revelou que elas estão presentes na comparação efectuada entre a empresa do estado e a ONG ($p=0,000$), tendo vindo a concluir-se que a profetização pessimista e a perda de fé em relação ao rumo que a organização está a tomar é mais vincado na empresa do estado ($m=3,13$; $d.p.=1,03$). Por outro lado, e no que diz respeito à atribuição individual, as diferenças encontradas na comparação efectuada com as médias da totalidade das instituições são todas elas estatisticamente pertinentes (cada $p=0,000$). As conclusões daí atinentes dão-nos conta que, uma vez mais, um maior cinismo está acoplado à empresa do estado ($m=3,64$; $0,76$) ao passo que o oposto se verifica na organização de solidariedade social ($m=4,22$; $d.p.=0,99$).

Resumindo: em traços globais, estamos perante uma massa de trabalhadores com um moderado nível de satisfação organizacional ressaíndo os aspectos relativos à natureza do trabalho, ao clima e à competência das suas chefias imediatas. Resultados semelhantes foram aferidos com o empenhamento organizacional, vislumbrando-se uma ligeira supremacia da vertente afectiva seguida, muito de perto, pela dimensão calculada. Igualmente modestos são os índices de confiança que os sujeitos inquiridos devotam em relação à sua organização de pertença, destacando-se, uma vez mais, o domínio da faceta afectiva, perspectivada na crença e expectativa de que a organização procura ser honesta nos processos de troca e transacções que efectua com os seus constituintes. Finalmente, enquanto atitude organizacional negativa, a análise do cinismo apresenta, resultados e valores mais discriminatórios, materializando-se, sobretudo, numa perda de fé e numa profecia pessimista em relação ao futuro organizacional e aos seus intentos de mudança, tal como numa atribuição disposicional negativa, fazendo dos outros, principalmente daqueles que estão imbuídos de poder, os culpados e responsáveis pelo insucesso das medidas tomadas.

6.3.5. O clima político organizacional

De natureza organizacional, a análise do clima político, partindo de uma base perceptiva, tem por fito aferir, deslindar e perceber qual é a leitura e a avaliação que os indivíduos fazem do ambiente político que se respira e vive no contexto laboral onde

estão inseridos. Enquanto conceito plurideterminado, esta análise congrega três dimensões teóricas: o clima político geral – medida em que os inquiridos consideram que os actores organizacionais têm comportamentos auto-interessados com o intuito de alcançarem recursos e/ou resultados que consideram valiosos; salários e promoções - medida em que a organização perpétua e alimenta o jogo político através da implementação das políticas organizacionais; *going along to get ahead*³⁰⁹ - medida em que os indivíduos têm comportamentos de evitamento e passividade perante as situações com que se deparam com o fito de obterem recursos e/ou resultados que almejam para si (Kacmar e Ferris, 1991).

Quadro 92. O clima político na amostra total: análise da média, do desvio-padrão e do número de casos.

VARIÁVEL	N	MÉDIA	D.P
CLIMA POLÍTICO			
- Clima geral	928	4,10	0,94
- Salários e promoções	929	3,99	1,17
- <i>Going along to get ahead</i>	940	3,86	0,94

Nota= referente a uma escala de Likert 6 pontos (1. 'discordo totalmente'; 6. 'concordo totalmente').

No quadro 92 estão expostos os resultados do cálculo da média e do desvio-padrão obtido junto das três dimensões de análise. Como podemos verificar, os inquiridos têm posições díspares em relação aos três itens, conquanto, o clima político geral é a faceta mais pontuada na amostra (m=4,10; d.p.= 0,94). Embora, em nosso entender devido ao elevado grau de melindre e desejabilidade social que algumas das questões aqui colocadas congregam, se denote, novamente, uma tendência dos inquiridos concentrarem as suas escolhas no ponto médio da escala (neste caso *concordo moderadamente*) os dados postos em evidência mostram que os sujeitos consideram que nas suas organizações de pertença, embora moderadamente, os jogos de poder, as manobras de bastidores, a pressão dos grupos de influência (entre outros), são uma realidade. A título de curiosidade, e procurando esmiuçar um pouco a análise dos dados, efectuamos uma análise item a item (total 8 itens), tendo vindo a constatar que a resposta que auferiu o maior nível de concordância (m= 4,23; d.p.= 1,38) foi a seguinte: “Na minha organização, há grupos de influência”.

A acompanhar a moderada anuência obtida com o clima político geral, e com valores muito semelhantes, encontramos a dimensão salários e promoções (m=3,99; d.p.= 1,17).

³⁰⁹ Tal como já referido ao longo do presente trabalho de investigação, trata-se de uma expressão idiomática. Por não termos encontrado uma tradução consensual optámos por manter o termo original.

Da leitura política que fazem da realidade organizacional de pertença, os respondentes consideram que os padrões para recompensar e promover os colaboradores não são, por vezes, iguais para todos os colaboradores. A categoria – *going along to get ahead* – foi a que obteve a média mais modesta ($m= 3,86$; $d.p.= 0,94$), os respondentes revelam assistir, em algumas ocasiões, a acções e comportamentos de evitamento e silenciamento de situações.

Quadro 93. O clima político em função do sexo, da escolaridade, da antiguidade na organização e da antiguidade com o líder: análise da variância.

CLIMA POLÍTICO	Sexo		Escolaridade		Antig. Org.	
	F	P	F	p	F	P
Clima geral			12,21	0,000	5,36	0,000
<i>Going along to get ahead</i>	9,18	0,000	9,42	0,000	5,44	0,000
Salários e promoções	8,75	0,000	11,92	0,000		

Os cálculos estatísticos efectuados com o intuito de apurar a possibilidade de discrepâncias estatisticamente significativas com as variáveis que descrevem e caracterizam os inquiridos em termos socio-demográficos e profissionais, aduziram que, nas suas diferentes facetas – as variáveis sexo, escolaridade e antiguidade na organização são discriminatórias do clima político vigente na amostra em investigação, senão vejamos:

O sexo dos inquiridos aparece na amostra como exercendo interferências estatisticamente significativas com as dimensões: salários e promoções ($F=8,75$; $p=0,000$) e *going along to get ahead* ($F= 9,18$; $p=0,000$), tendo a análise efectuada *a posteriori* ($p=0,000$) para todas elas, mostrando serem os elementos do sexo feminino ($m= 3,95$; $d.p.= 1,31$; $m= 3,65$; $d.p.= 1,12$, respectivamente) quem percepção um clima político mais intenso. Os elementos do sexo masculino posicionam-se do seguinte modo: ($m= 3,40$; $d.p.= 0,95$; $m= 3,14$; $d.p.= 1,13$, respectivamente).

Já com a variável habilitações literárias, as assimetrias dignas de realce estão presentes apenas na dimensão salários e promoções ($F= 11,92$; $p=0,000$), com diferenças estatisticamente significativas para os três níveis de escolaridade (todos com um $p=0,000$). Conforme está patente no quadro 94, a uma menor escolaridade está acoplada uma maior percepção de que a organização alimenta o jogo político através da implementação e aplicação das políticas e práticas organizacionais, principalmente as

que dizem respeito aos padrões que servem para recompensar e promover os colaboradores³¹⁰.

Quadro 94. O clima político (dimensão salários e promoções) em função da escolaridade: análise da média e do desvio-padrão.

Escolaridade		Salários e promoções
Até 9ºano	Média	3,98
	D.P.	0,90
Secundário	Média	3,79
	D.P.	0,87
Superior	Média	3,78
	D.P.	1,06
Total	Média	3,86
	D.P.	0,94

A derradeira análise da variância, diz respeito à antiguidade na organização. Assim, coligimos que as assimetrias situam-se quando comparamos a avaliação que os sujeitos menos antigos (menos de 1 ano; $m=4,01$; $d.p.=0,93$) e os que têm “mais anos de casa” (mais de 15 anos; $m=3,39$; $d.p.=0,85$) fazem do clima político geral ($F=5,36$; $p=0,000$), tendo vindo a verificar-se ($p=0,000$) que são os primeiros a percepcionar um clima político geral mais elevado. De igual modo, o panorama repete-se com a análise que os mesmos grupos de inquiridos ($p=0,000$) fazem da dimensão *going along to get ahead* ($F=5,44$; $p=0,000$). Uma vez mais, a uma menor senioridade organizacional ($m=3,85$; $d.p.=0,99$) corresponde uma visão mais agudizada da existência e exteriorização de comportamentos de evitamento e passividade enquanto ferramenta política.

A análise comparativa pelas diferentes organizações em estudo denotou apenas para o clima político geral ($9,89$; $d.p.=0,002$) dissemelhanças dignas de realce entre a empresa do estado e a organização não governamental ($p=0,004$), tendo vindo a concluir-se que são os colaboradores da empresa do estado que, novamente, percepcionam um mais avultado clima político geral ($m=4,00$; $d.p.=0,98$). A média obtida com a organização sem fins lucrativos é de $3,63$ ($d.p.=0,80$).

³¹⁰ Os dois itens presentes no inquérito por questionário que congregam a presente dimensão a isso fazem referência, senão vejamos: as recompensas e as promoções atribuídas seguem à risca os padrões e os princípios estipulados pela organização?; os padrões e os procedimentos utilizados para recompensar e promover são iguais para todas as pessoas?

Resumindo: finalmente, enquanto realidade subjectivamente percebida, aferimos a presença de um clima político moderado, com uma ligeira supremacia da vertente clima político geral, ao passo que a dimensão *going along to get ahead* foi a menos pontuada pelos respondentes. Quer isto dizer que os indivíduos percebem um razoável nível geral de actividade política nas organizações em estudo sendo que os comportamentos de evitamento e de passividade, enquanto ferramenta política, parecem a prática menos recorrente. A faceta salários e promoções dá-nos conta que, embora moderadamente, a organização perpétua e alimenta o jogo político através da implementação e aplicação das políticas e práticas organizacionais, principalmente as que dizem respeito aos padrões que servem para recompensar e promover os colaboradores.

6.4. O modelo de análise: análise dos dados com as equações estruturais (SEM)

Após termos examinado detalhada e descritivamente as variáveis em estudo, eis que chegou o momento de estabelecer uma noção integrada das relações que as diferentes variáveis aqui apresentadas e discutidas estabelecem entre si e de, em função disso, aferir da pertinência das hipóteses de trabalho por nós formuladas. Dada a enorme complexidade do mundo organizacional, trata-se de, através das equações estruturais, perceber até que ponto o modelo teórico por nós esboçado³¹¹ se aproxima e se ajusta à realidade estudada, procurando indagar se existem relações e como essas relações se estabelecem.

Antes de avançarmos na discussão gostaríamos de frisar uma vez mais que, no que diz respeito à temática em debate, não há registo na literatura da especialidade de um único modelo de análise que sistematize empiricamente aspectos relacionados com o líder, com os subordinados e que interponha a interferência de variáveis mediadoras e moderadas da relação. Assim, ao longo de um modelo de análise nunca antes estudado, procuramos, ainda que modestamente, dar o nosso contributo para uma área de saber tão reveladora da dinâmica e do puzzle organizacional mas, carente de evolução e amadurecimento. Nesta etapa, os dados serão apresentados seguindo os passos recomendados pela literatura da especialidade e que, por ordem, correspondem à *especificação, identificação, estimação e avaliação* do modelo (Baron e Kenny, 1986;

³¹¹ Tendo por base uma aprofundada leitura e reflexão crítica da literatura da especialidade.

Aiken, 1991; Kline, 1998; Byrne, 2001; Marsh, Hau e Wen, 2004; Frazier e Baron, 2004).

6.4.1. Especificação, identificação do modelo e redução do modelo:

Seguindo as recomendações de Arbuckle (1997), Hair *et al.*, (1998) e Loehlin (1998), o diagrama³¹² e o quadro seguidamente apresentados, ilustram as relações propostas no modelo teórico de análise, uma súmula da identificação e o número de variáveis observadas e não observadas que ficaram adstritas a cada dimensão presente no modelo de análise (todas com um peso igual ou superior a 0,40), tal como a magnitude dos efeitos directos e indirectos entre as dimensões consideradas para esta etapa de análise dos dados.

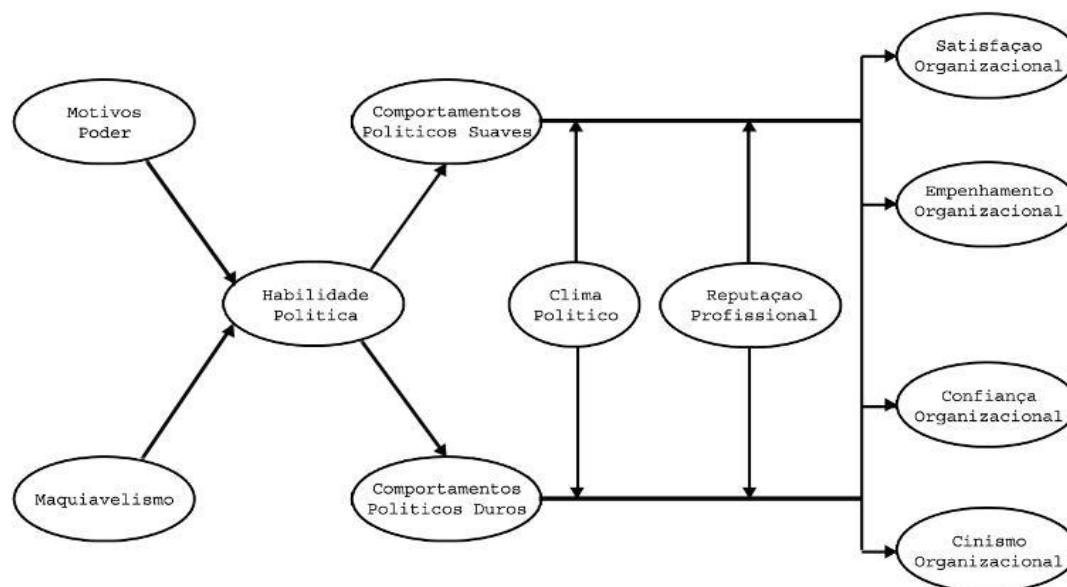


Figura 5. Modelo teórico de análise da liderança política nas organizações

³¹² Tal como já observado no presente capítulo o programa estatístico considerado para discussão nesta etapa do estudo é o *Amos 7*. Com o *Amos Graphics* é possível realizar as análises a partir do diagrama, sem a necessidade de indicar as equações, desta feita, algumas convenções subjazem ao desenho dos diagramas, senão vejamos: os rectângulos representam as variáveis observadas (mensuradas); as elipses representam as variáveis não observadas (latentes) ou os erros e os distúrbios; uma seta reta com uma única ponta indica o caminho ou a relação de causa entre duas variáveis; e uma seta curva com duas pontas entre duas variáveis representa uma covariância. As setas curvas com duas pontas representam as relações entre as variáveis exógenas, que são tidas como existentes, mas não são explicadas no modelo. Os diagramas devem ser desenhados de modo que o fluxo causal seja da esquerda para a direita (Arbuckle, 1997).

Procurando assegurar a exequibilidade e a flexibilidade do modelo, uma nota de destaque para gizar algumas opções e alterações que tivemos de efectuar em relação aos constructos habilidade política, tácticas e comportamentos políticos, e clima político. Pese embora tenhamos verificado na fase inicial do presente capítulo, que todos estes constructos são de natureza plurideterminada, para simplificar e agilizar o tratamento estatístico dos dados com as equações estruturais optamos por, no caso da habilidade política³¹³, trabalhar este conceito enquanto unidimensional; no caso das tácticas e comportamentos políticos³¹⁴, as onze dimensões de análise foram reduzidas a duas grandes categorias: tácticas e comportamentos políticos *suaves* e tácticas e comportamentos políticos *duras*. E, finalmente, com o clima político³¹⁵ (aferido no modelo enquanto variável moderadora), optámos por considerar apenas a dimensão referente ao clima político geral. Sublinhe-se que as opções supra-descritas não comprometeram, em momento algum, as opções teóricas e/ou metodológicas que haviam sido tomadas de raiz. Para além disso, elas surgem na direcção do que alguns investigadores, como por exemplo Yukl (2006), já haviam tomado quando se deparam com problemas semelhantes.

Quadro 95. Variáveis presentes no diagrama da análise de equações estruturais: identificação e classificação.

IDENTIFICAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
Pod (poder)	Exógena ³¹⁶	(a1 até a6)
Maq (maquiavelismo)	Exógena	(a34 até a40)
HP (habilidade política)	Endógena	(a7 até a21)
CPs (comportamentos políticos suaves)	Endógena	(a47, a48, a52, a54, a56, a57, a58, a59, a61, a62, a63, a64, a65, a68)
CPh (comportamentos políticos duros)	Endógena	(a49, a50, a51, a53, a55, a60, a66, a67)
SO (satisfação organizacional)	Endógena	(b42 até b47)
EOafec (empenhamento org.)	Endógena	(b30 até b33)

³¹³ *Alpha de Cronbach*=0,92; m= 4,23; d.p.= 1,10.

³¹⁴ Diz respeito à junção do que a literatura considera serem tácticas/comportamentos políticos suaves (Yukl, 2006): persuasão racional; colaboração; consulta; apelos inspiracionais; lisonja, *apprising* e apelos pessoais. Compostos pelos 14 itens resultantes da análise factorial (*Alpha de Cronbach*=0,90; m= 3,64; d.p.= 1,13) No mesmo sentido, as tácticas duras (troca; ameaças; legitimação, coligações) comportam os 8 itens resultantes da análise factorial *Alpha de Cronbach*=0,73; m= 2,95; d.p.= 1,18).

³¹⁵ *Alpha de Cronbach*=0,67; m= 4,10; d.p.=0,94.

³¹⁶ Existem dois tipos de variáveis num modelo SEM (Loehlin, 1998): as variáveis exógenas e variáveis endógenas. Os valores das variáveis endógenas são explicados por uma ou mais variáveis exógenas do modelo. Os valores das variáveis exógenas são assumidos como dados, isto é, o modelo não tenta explicá-los. Esta distinção é similar à feita entre variáveis dependentes (endógenas) e independentes (exógenas) da análise de regressão. Entretanto, na SEM, uma variável pode ser tanto dependente quanto independente. A regra é esta: se uma variável é dependente em alguma parte do modelo, então ela é endógena.

afectivo)		
EOcalc (empenhamento org. calculado)	Endógena	(b34 até b37)
EOnorm (empenhamento org. normativo)	Endógena	(b38 até b41)
CFafec (confiança org. afectiva)	Endógena	(b26, b28 e b29)
CFcogn (confiança org. cognitiva)	Endógena	(b23, b24)
CNOpess (cinismo org. pessimismo)	Endógena	(b1 até b4)
CNOind (cinismo org. individual)	Endógena	(b5 até b7)
CNOsit (cinismo org. situacional)	Endógena	(b8 até b10)
Erro 1 até erro 80 ³¹⁷	Exógenas	
Distúrbio 1 até Distúrbio 12 ³¹⁸	Exógenas	

O modelo em análise é (semi) recursivo³¹⁹ (Loehlin, 1998) porque embora as causalidades estejam propostas em apenas numa direcção, por interferência das variáveis moderadoras, há relações que não estão especificadas no modelo. Não foram detectados problemas de identificação, o que significa que os parâmetros a estimar são confiáveis³²⁰.

6.4.2. Antecedentes dos comportamentos políticos de liderança

Para o cálculo dos coeficientes estimados das relações causais, utilizou-se a máxima verosimilhança - o que é comum neste tipo de análise (Loehlin, 1998), e utilizada em modelos de regressão. Os dados apresentados no quadro 96 dizem respeito aos coeficientes de regressão estandardizados (β), também denominados de coeficientes *path*, aferidos para os caminhos delineados no modelo de análise, tal como é feita

³¹⁷ Os erros são referentes aos erros de medida ligados às variáveis directamente observáveis.

³¹⁸ Os distúrbios são erros de medida ligados às variáveis latentes.

³¹⁹ Os modelos representados nos diagramas utilizados na SEM podem ser classificados, primariamente, em dois tipos, dependendo da direcção das setas. Para os modelos em que as causalidades são propostas numa única direcção, a denominação utilizada é modelo recursivo (*recursive*, no original). Quando o fluxo causal tem mais do que uma direcção, os modelos são denominados de não recursivos (Loehlin, 1998). Note-se que, no que diz especificamente respeito aos modelos recursivos, há investigadores que falam da existência de modelos *não totalmente recursivos*, isto é, quando uma ou mais das ligações directas permitidas pela ordem causal não são especificadas no diagrama (Loehlin, 1998). Este é o caso do modelo de análise por nós aventado já que prevê a presença de duas variáveis moderadas que, por preceito do programa, não são especificadas no diagrama.

³²⁰ Para assegurarmos a identificação estatística do modelo fixamos a 1,00 a carga factorial de um dos indicadores de cada uma das variáveis latentes.

referência ao erro padrão, razão crítica e nível de significância - valores determinantes para avaliar a significância estatística da estimativa dos parâmetros³²¹.

Quadro 96. Pesos de regressão estandardizados, erro padrão, razão crítica e significância.

CAMINHOS			ESTIMATIVA (β)	ERRO PADRÃO	RAZÃO CRÍTICA	P
HP	<---	Pod	0,33	0,22	3,623	***
HP	<---	Maq	0,39	0,16	8,686	***
CPs	<---	HP	0,48	0,30	6,957	***
CPh	<---	HP	0,44	0,53	9,170	***
CPs	<---	Pod	0,32	0,27	6,275	***
CPh	<---	Pod	0,15	0,38	2,391	***
CPs	<---	Maq	0,24	0,30	13,565	***
CPd	<---	Maq	0,21	0,36	12,892	***
SO	<---	CPs	0,65	0,47	6,288	***
SO	<---	CPh	0,18	0,44	5,786	***
EOafec	<---	CPs	0,51	0,45	3,623	***
EOafec	<---	CPh	0,13	0,23	6,957	***
Eocalc	<---	CPs	0,26	0,28	9,170	***
Eocalc	<---	CPh	0,20	0,35	6,275	***
EOnorm	<---	CPs	0,28	0,32	5,591	***
EOnorm	<---	CPh	0,11	0,40	9,565	***
CFOafec	<---	CPs	0,24	0,34	7,792	***
CFOafec	<---	CPh	0,10	0,23	6,283	***
CFOcogn	<---	CPs	0,22	0,37	6,957	***
CFOcogn	<---	CPh	0,09	0,32	3,623	***
CNOpess	<---	CPs	-0,09	0,36	-10,606	***
CNOpess	<---	CPh	0,19	0,32	6,957	***
CNOind	<---	CPs	-0,05	0,36	-9,330	***
CNOind	<---	CPh	0,13	0,32	6,235	***
CNOsit	<---	CPs	0,08	0,33	5,371	***
CNOsit	<---	CPh	0,15	0,37	5,413	***

Nota= *** $p<0,001$

Uma primeira leitura aos dados patentes do quadro 96, dá-nos conta que todos os caminhos postulados no modelo de análise apresentam pesos de regressão significativos (todos com um $p<0,000$). No que diz, especificamente, respeito ao estudo dos *caminhos* previstos no modelo teórico de análise, verifica-se que os antecedentes disposicionais: motivos de poder e maquiavelismo estabelecem com a habilidade política uma relação positiva e significativamente muito semelhante ($\beta= 0,33$; $z=3,62$, $p<0,001$; $\beta= 0,39$; $z=8,68$; $p<0,001$, respectivamente, indicando que quanto maiores forem os motivos de poder e quanto maior for o nível de maquiavelismo

³²¹ A significância estatística da estimativa dos parâmetros é determinada pelo teste da *razão crítica*. O teste opera como uma estatística z, na medida em que testa se a estimativa é estatisticamente diferente de zero. Regra geral, parâmetros não significativos indicam que a amostra utilizada é demasiado pequena.

dos líderes maior será a sua habilidade política. De igual, e indo ao encontro do teste das hipóteses 1a e 1b teoricamente formuladas, com valores $\beta\epsilon\alpha$ positivos que oscilam entre os 0,15 e 0,30 (quadro 96), constata-se que os motivos de poder e o maquiavelismo têm capacidade preditiva sobre as táticas e os comportamentos políticos – tanto na sua vertente suave, como na sua versão mais dura. Quer isto dizer que, com os motivos de poder, não obstante o efeito desta variável seja mais vincado junto das táticas e comportamentos políticos suaves ($\beta= 0,32, z=6,27, p<0,001$), quanto mais saliente for o desejo e a necessidade dos líderes em influenciar e orientar os outros no trilho dos seus intentos, maior tendência terão para se envolverem na trama política. As evidências empíricas levam-nos assim, a confirmar a hipótese 1a:

- Os motivos de poder dos líderes relacionam-se positivamente com as táticas e comportamentos políticos de liderança.

Semelhantes ilações foram aferidas com o maquiavelismo enquanto antecedente das táticas e comportamento políticos de liderança. Neste caso, é com o *path* maquiavelismo e táticas e comportamentos políticos suaves que encontramos o $\beta\epsilon\alpha$ padronizado mais forte ($\beta= 0,24, z=12,9, p<0,001$). Assim, os dados levam-nos a aduzir que mais maquiavelismo é fio condutor de um incremento em comportamento político. Em função do exposto a hipótese 1b é confirmada pelo presente estudo:

- O maquiavelismo dos líderes relaciona-se positivamente com as táticas e comportamentos políticos de liderança.

6.4.3. A mediação³²²: o papel da habilidade política

Neste ponto em discussão, antes de procedermos à análise dos resultados impõe-se uma breve clarificação dos procedimentos estatísticos padrão para efectuar esta operação. Nas ciências sociais, o procedimento para o teste de hipótese de mediação envolve três passos (Baron e Kenny, 1986): no primeiro passo estima-se o efeito (b1) da variável independente *X* na variável dependente *Y*. No segundo passo, estima-se o efeito (b2) de *X* na variável mediadora *M*. No terceiro passo, estima-se o efeito (b3) de *M* em *Y*, controlando o efeito (b4) de *X*. Sendo b2 e b3 significativos, a mediação ocorre quando

³²² Uma variável mediadora é aquela que ao estar presente na equação diminui a magnitude do relacionamento entre uma variável antecedente e uma variável dependente.

b_4 é significativamente menor do que b_1 , de maneira que $b_4 - b_1 = b_2*b_3$ (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West e Sheets, 2002)³²³. Assim, os coeficientes b_1 e b_4 , estimados nos procedimentos propostos por Baron e Kenny (1986), são o efeito total e o efeito directo de X sobre Y , respectivamente. O efeito mediado é a multiplicação do efeito de X em M pelo efeito de M e Y (Bollen, 1989). Portanto, para mantermos a parcimónia metodológica, usamos a nomenclatura proposta originalmente por Wright (1934).

Para testarmos as hipóteses 2a, 2b, de que a relação entre os motivos de poder e as táticas e os comportamentos políticos (versão suaves e duros) manifestadas pelos líderes é mediada pela habilidade política (representado na figura 6);

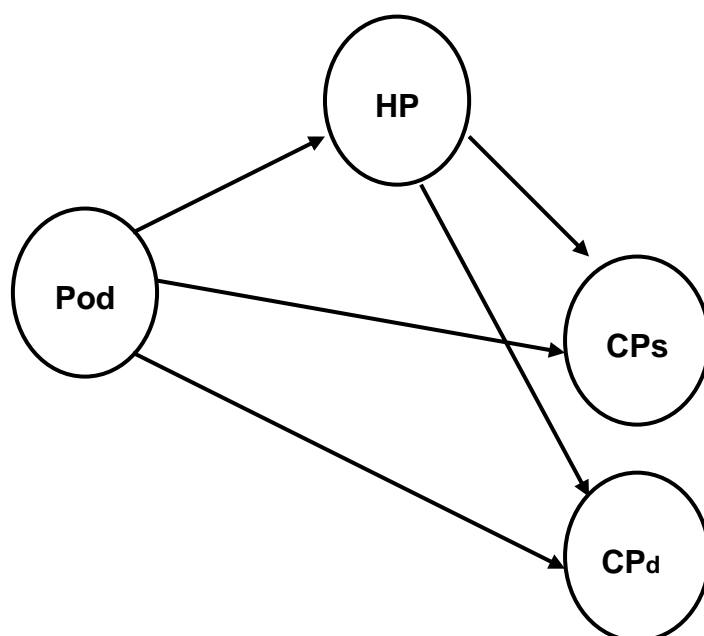


Figura 6. Os motivos de poder e os comportamentos políticos suaves e duros: a habilidade política enquanto variável mediadora.

E, para testarmos as hipóteses 2c e 2d, de que relação entre o maquiavelismo e as táticas e os comportamentos políticos (versão suaves e duros) manifestadas pelos

³²³ Estes passos são uma adaptação dos procedimentos propostos pelo geneticista Sewall Wright (1934) para a identificação dos efeitos *total*, *indirecto* (i.e., *mediado*) e *directo* em modelos do tipo *path analysis*. Especificamente, este autor apresentou um sistema de equações do seguinte tipo:

$$M = b_2X + e_1$$

$$Y = b_4X + b_3M + e_2$$

onde Y é a variável dependente, X é a variável independente, M é a variável mediadora, os “bs” são os parâmetros a ser estimados e e_1 e e_2 são os erros de estimação. A decomposição dos efeitos pode ser obtida do seguinte modo:

Efeito Directo = b_4

Efeito Mediado = b_2*b_3

Efeito total = efeito directo + efeito indirecto = $b_4 + b_2*b_3 = b_1$

líderes é mediada pela habilidade política (representado na figura 7), seguimos os procedimentos comumente recomendados para a análise de mediação com modelos de equações estruturais (Kenny e Judd, 1984).

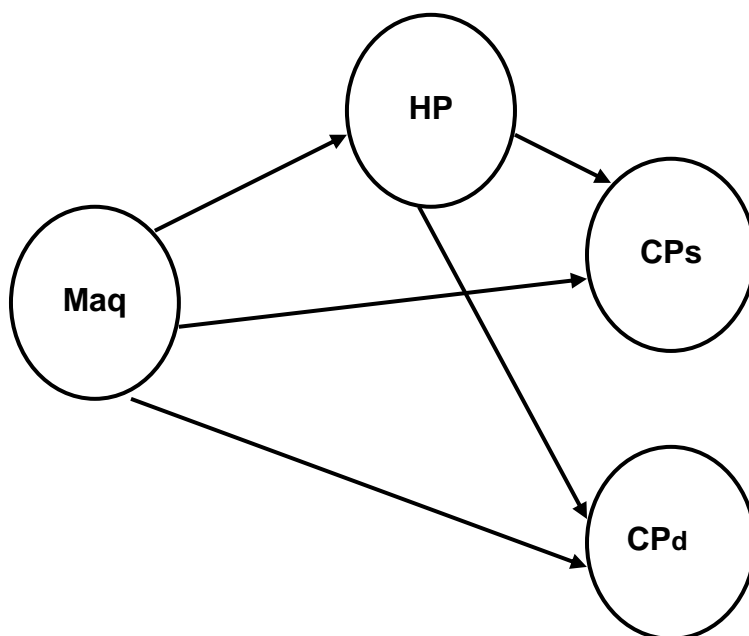


Figura 7. O maquiavelismo e os comportamentos políticos suaves e duros: a habilidade política enquanto variável mediadora.

Em primeiro lugar, como podemos verificar pela leitura da quadro 96, as relações entre os motivos de poder e a habilidade política ($\beta=0,33$; $p<0,001$), e entre o maquiavelismo e a habilidade política ($\beta=0,39$; $p<0,001$) são relativamente fortes e significativas, sublinhando que maiores motivos de poder implicam maior habilidade política e, no mesmo sentido, maior maquiavelismo conduz a maior habilidade política. Em segundo lugar, e dando seguimento ao processo, os efeitos da habilidade política nas táticas e comportamentos políticos suaves ($\beta= 0,48$ $p<0,001$) e nas táticas e comportamentos políticos duros ($\beta=0,44$; $p<0,001$) são, igualmente, moderadamente fortes e significativos.

Em terceiro lugar e de maior importância para o teste³²⁴ das mediações, a análise da decomposição dos efeitos dos motivos de poder nas táticas e comportamentos políticos suaves; dos motivos de poder nas táticas e comportamentos políticos duros; tal como do maquiavelismo nas táticas e comportamentos políticos suaves; e do maquiavelismo

³²⁴ Tal como já referenciado a significância dos efeitos mediados é produzida pelo cálculo do teste de Sobel (Baron e Kenny, 1986).

nas táticas e comportamentos políticos duros indicam que, em todos os casos, a habilidade política ($z_{Sobel} = 39,10, p < 0,001$; $z_{Sobel} = 47,43, p < 0,001$; $z_{Sobel} = 27,62, p < 0,001$; $z_{Sobel} = 18,67, p < 0,001$; respectivamente) media estas relações, sendo este efeito mais fortemente mediado nos dois primeiros casos, ou seja, referimo-nos à mediação que a habilidade política efectua: entre os motivos de poder e as táticas e os comportamentos políticos suaves ($\beta_{\text{Efeito Mediado}} = 0,16$); e as táticas e comportamentos políticos duros ($\beta_{\text{Efeito Mediado}} = 0,11$). Os resultados alcançados com o preditor maquiavelismo são os seguintes: para as táticas e comportamentos políticos suaves o $\beta_{\text{Efeito Mediado}}$ é igual a 0,06, por seu turno, para as táticas e comportamentos políticos duros o $\beta_{\text{Efeito Mediado}}$ situa-se nos 0,03. Em função dos resultados postos em evidência confirmam-se as hipóteses: 2a, 2b, 2c e 2d, respectivamente:

- A habilidade política dos líderes media a relação entre os motivos de poder e as táticas e comportamentos políticos suaves manifestados pelos líderes;
- A habilidade política dos líderes media a relação entre os motivos de poder e as táticas e comportamentos políticos duros manifestados pelos líderes;
- A habilidade política dos líderes media a relação entre o maquiavelismo e as táticas e comportamentos políticos suaves manifestados pelos líderes;
- A habilidade política dos líderes media a relação entre o maquiavelismo e as táticas e comportamentos políticos duros manifestadas pelos líderes.

6.4.4. Implicações dos comportamentos políticos de liderança nas atitudes organizacionais

Tendo em conta que as atitudes organizacionais em estudo dizem respeito à satisfação organizacional, ao empenhamento organizacional, à confiança organizacional e ao cinismo organizacional, os dados patentes no quadro 96 mostram que, em termos globais, e com excepção do cinismo organizacional, a totalidade das táticas e dos comportamentos políticos presentes no modelo de análise associam-se positiva e significativamente com as referidas atitudes organizacionais. Em todo o caso, o valor mais elevado de β encontra-se adstrito ao *caminho*: táticas e comportamentos políticos suaves → satisfação organizacional ($\beta = 0,65, z = 6,29, p < 0,001$). Em oposição, o valor positivo menos saliente descreve o trilhaço traçado entre as táticas e os comportamentos políticos duros e as versões afectiva ($\beta = 0,09, z = 3,62, p < 0,001$) e cognitiva da confiança organizacional ($\beta = 0,10, z = 6,28, p < 0,001$). De resto, uma tendência que se

protela ao longo da presente análise tem a ver com o facto constatado de que é a dimensão dura e “musculada” dos comportamentos políticos que dá um contributo menos vincado e saliente para as atitudes (com excepção do cinismo organizacional) que os colaboradores nutrem relação às suas organizações de pertença.

Com a satisfação organizacional isso é particularmente visível. Os dados postos em evidência mostram um peso de 0,65 com as tácticas e os comportamentos suaves, ao passo que ele decresce consideravelmente com as tácticas e comportamentos políticos duros ($\beta = 0,18$; $z = 5,79$, $p < 0,001$). Neste sentido, confirma-se a hipótese 3a:

- As tácticas e comportamentos políticos suaves (em contraposição às tácticas e comportamentos políticos duros) dos líderes têm um impacto mais positivo na satisfação organizacional dos colaboradores.

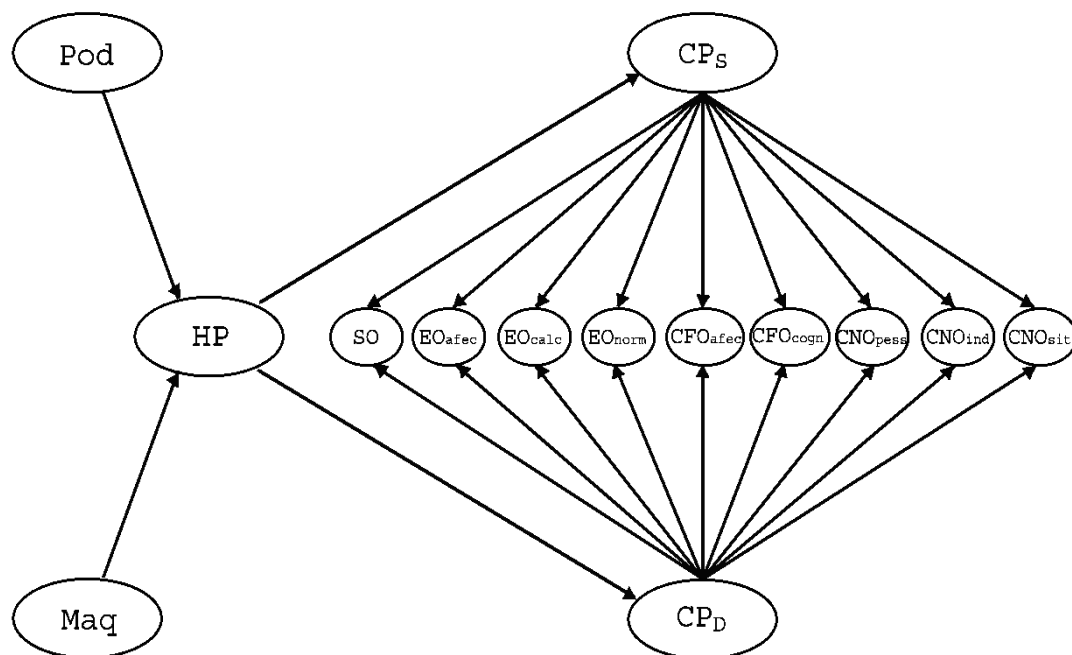


Figura 8. As implicações dos comportamentos políticos de liderança nas atitudes dos colaboradores.

No que diz respeito ao caminho delineado entre as tácticas e os comportamentos políticos manifestados pelos líderes e a implicação organizacional dos colaboradores,

são dignas de realce as seguintes ilações: em termos globais, o valor de β mais elevado (0,51, $z=3,63$, $p<0,001$) reside junto da faceta afectiva do empenhamento, seguido da versão normativa ($\beta=0,28$, $z=5,59$, $p<0,001$) e, por fim, da versão instrumental ($\beta=0,26$, $z=9,17$, $p<0,001$) – todos estes resultados estão atinentes à vertente suave dos comportamentos políticos. Por seu turno, quando investigamos o impacto da acção politicamente *hard* do líder coligimos que, genericamente, os pesos tendem a decrescer, particularmente no que diz respeito ao empenhamento afectivo ($\beta=0,13$, $z=6,96$, $p<0,001$) e ao empenhamento moral ($\beta=0,11$, $z=9,57$, $p<0,001$), não se registando grandes alterações no concernente à sua dimensão calculada ($\beta=0,20$, $z=6,28$, $p<0,001$). O exposto leva-nos a confirmar a hipótese 3b:

- As táticas e comportamentos políticos suaves (em contraposição às táticas e comportamentos políticos duros) dos líderes têm um impacto mais positivo no empenhamento organizacional dos colaboradores.

Tal como com o empenhamento organizacional, o mesmo exercício foi efectuado com a confiança organizacional. Verifica-se que a totalidade das táticas e comportamentos políticos presentes no modelo de análise estabelecem com as duas categorias de confiança organizacional uma relação positiva tornando-se mais vincada a relação entre os comportamentos políticos suaves e a confiança afectiva ($\beta=0,24$, $z=7,79$, $p<0,001$). Por oposição, o valor de β menos forte foi aferido com o caminho traçado entre os comportamentos políticos *duros* e a confiança cognitiva ($\beta=0,09$, $z=3,62$, $p<0,001$). Os dados postos em evidência conduzem-nos na senda da confirmação da hipótese 3c:

- As táticas e comportamentos políticos suaves (em contraposição às táticas e comportamentos políticos duros) dos líderes têm um impacto mais positivo na confiança organizacional dos colaboradores.

Finalmente, os dados aferidos junto do cinismo organizacional dão-nos conta das seguintes particularidades. Conforme está patente no quadro 96, se compararmos os valores de β traçados para os caminhos: comportamentos políticos suaves ---► pessimismo ($\beta=-0,09$, $z=-10,61$, $p<0,001$) e comportamentos políticos *duros*---► pessimismo ($\beta=0,19$, $z=6,96$, $p<0,001$) encontramos dissemelhanças assaz interessantes. No primeiro caso, estamos perante uma associação negativa implicando que a versão organizacionalmente legitimada dos comportamentos políticos tende a

diminuir o pessimismo dos colaboradores. Contrariamente, no segundo caso, a aposta na versão “musculada” e dura dos comportamentos políticos implica um acréscimo em termos de profetização pessimista em relação às propostas e intentos de mudança organizacional.

O cenário anteriormente traçado replica-se com a análise dos caminhos: comportamentos políticos suaves --->atribuição individual ($\beta=-0,05$, $z=-9,33$, $p<0,001$) e comportamentos políticos *duros*----atribuição individual ($\beta=0,13$, $z=6,24$, $p<0,001$). Verifica-se, uma vez mais, que um maior cinismo organizacional está acoplado aos comportamentos políticos *duros*. Dito de outro modo, mais comportamentos políticos suaves da parte dos líderes originam uma diminuição da atribuição das responsabilidades dos problemas organizacionais aos sujeitos directamente envolvidos na implementação de tais projectos, ao passo que o oposto ocorre quando as chefias optam por enveredar por comportamentos e práticas socialmente menos aceitáveis.

Resultados distintos foram encontrados com o estudo dos percursos: comportamentos políticos->atribuição externa, significando que, não obstante globalmente, os comportamentos políticos dos líderes contribuam para um acréscimo em termos de atribuição dos fracassos e ineficácia organizacional a eventos situacionais é, novamente, a versão não organizacionalmente legitimada da acção política dos líderes ($\beta=0,15$, $z=5,41$, $p<0,001$) que demonstra uma maior capacidade preditiva. O exposto conduz-nos no sentido da confirmação da hipótese 3d:

- As táticas e comportamentos políticos duros (em contraposição às táticas e comportamentos políticos suaves) dos líderes têm um impacto mais forte no cinismo organizacional dos colaboradores.

6.4.5. As moderações³²⁵: o papel da reputação pessoal dos líderes e do clima político organizacional

Por fim, para testarmos a validade das hipóteses de que a reputação pessoal e o clima político são agentes moderadores da relação entre as táticas e os comportamentos

³²⁵ Ao contrário da mediação, já aqui discutida, a moderação pressupõe influência entre as variáveis e não suposição de causalidade (como no caso da mediação). Devido a problemas de multicolinearidade, o AMOS só calcula moderações com variáveis nominais. Uma vez que estamos a trabalhar com variáveis contínuas recorreremos ao SPSS.

políticos e as diferentes atitudes organizacionais consideradas no presente modelo de análise (figura 5) seguimos os procedimentos estritamente recomendados para a análise da moderação (Baron e Kenny, 1986). Neste caso, e fazendo o contraponto com os tramites utilizados para o estudo da mediação, a análise da moderação impõe a necessidade da criação de uma nova variável, chamado *termo da interacção* ou termo multiplicativo já que resulta da multiplicação da variável independente pela variável moderadora. A preceder o momento supra descrito, estão a estandardização dos preditores com base nos respectivos valores médios, tal como a atribuição de códigos de efeitos, culminando, com o cálculo do termo da interacção e, tendo por base os valores da regressão múltipla efectuada³²⁶, com a interpretação da moderação caso a interacção seja significativa.

6.4.5.1. A reputação pessoal dos líderes

Assim, e posicionando a reputação pessoal no papel de variável moderadora da relação que as táticas e comportamentos políticos suaves (variável independente) estabelecem com a satisfação organizacional, o empenhamento organizacional, a confiança organizacional e o cinismo organizacional (variáveis dependentes), focando sobre os termos da interacção (táticas e comportamentos políticos suaves*reputação pessoal) coligimos a presença de um efeito significativo apenas sobre o cinismo organizacional: na sua vertente atribuição individual ($p=0,001$) (figura 9 e quadro 97).

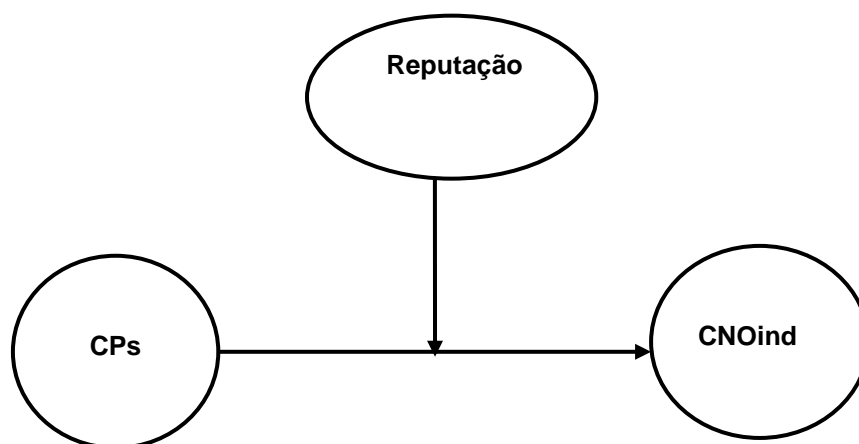


Figura 9. Os comportamentos políticos suaves e o cinismo organizacional: atribuição individual, a reputação pessoal enquanto variável moderadora.

³²⁶ Em que: $Y = b_0(\text{constante}) + X_1(VI) + X_2(Mo) + X_1X_2(\text{interacção}) + e(\text{erro})$.

Quadro 97. A reputação pessoal enquanto variável moderadora: análise e decomposição das interacções: correlações e covariâncias

Modelo 1		Interacção	Comp. pol. Suaves	Reputação
Correlações	Interacção	1,000	-,039	,422
	Comp. pol. Suaves	-,039	1,000	-,568
	Reputação	,422	-,568	1,000
Covariâncias	Interacção	,001	,000	,001
	Comp. pol. Suaves	,000	,002	-,001
	Reputação	,001	-,001	,002

Variável independente: comportamentos políticos suaves

Variável dependente: cinismo, atribuição individual.

A interpretação dos termos da interacção dá-nos conta que, consoante podemos verificar pela leitura do gráfico 1, quando a reputação pessoal do líder é baixa (linha preta contínua no gráfico), a relação entre os comportamentos políticos suaves e o cinismo: atribuição individual é positiva e significativa ($\beta = 0,18$, $t = 2,33$, $p < 0,005$), indicando que, mais comportamentos políticos suaves conduzem a um maior cinismo: atribuição individual. Por outro lado, quando a reputação do líder é elevada (linha preta pontilhada no gráfico), a relação entre os comportamentos políticos suaves e o cinismo: atribuição individual é negativa e significativa ($\beta = -0,22$, $t = -6,42$, $p < 0,001$). Neste caso, quanto maior é o comportamento político suave menor é o cinismo.

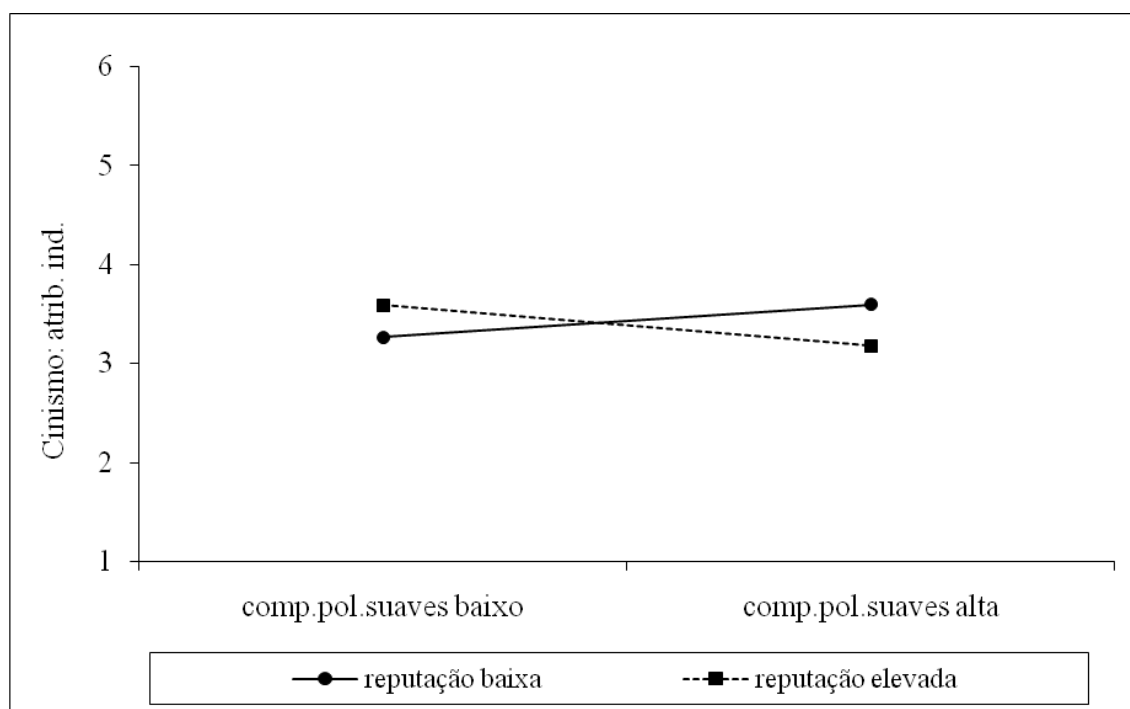


Gráfico 1. Condições do moderador: reputação pessoal.

Se alterarmos os termos da interacção para: tácticas e comportamentos políticos duros*reputação pessoal, verificamos que o panorama estatístico também se modifica, sendo significativo apenas para o cinismo organizacional: versão pessimismo ($p=0,001$) (figura 10 e quadro 98).

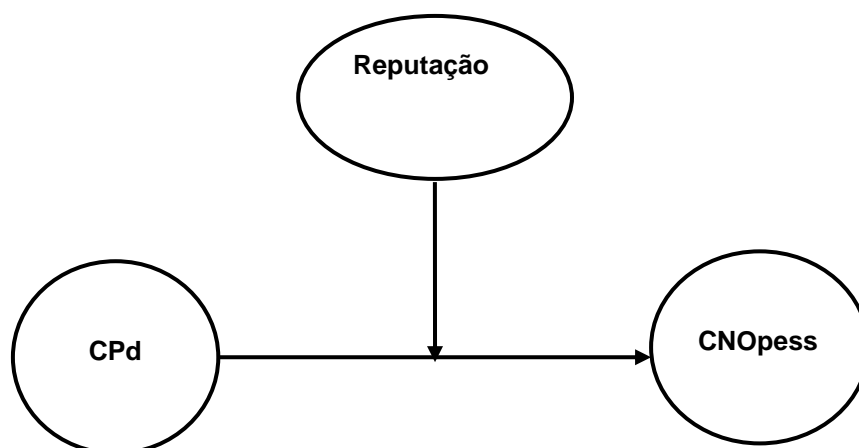


Figura 10. Os comportamentos políticos duros e o cinismo organizacional: pessimismo, a reputação pessoal enquanto variável moderadora.

Quadro 98. A reputação pessoal enquanto variável moderadora: análise e decomposição das interacções: correlações e covariâncias

Modelo 2		Interacção	Comp. pol. duros	Reputação
Correlações	Interacção	1,000	,193	-,080
	Reputação	-,080	,113	1,000
	Comp. pol. duros	,193	1,000	,113
Covariâncias	Interacção	,001	,000	,000
	Reputação	,000	,000	,001
	Comp. pol. Duros	,000	,001	,000

Variável independente: comportamentos políticos duros

Variável dependente: cinismo, pessimismo.

Conforme podemos verificar pela leitura do gráfico 2, as conclusões aventadas surgem na esteira do anteriormente aferido e exposto no gráfico 1. Desta feita, quando a reputação pessoal do líder é baixa (linha preta contínua no gráfico), a relação entre os comportamentos políticos duros e o cinismo: pessimismo é positiva e bastante significativa ($\beta= 0,67$, $t= 19,39$, $p < 0,005$), indicando que, mais comportamentos políticos duros conduzem a um maior cinismo. Por outro lado, quando a reputação do líder é elevada (linha preta pontilhada no gráfico), a relação entre os comportamentos político duros e o cinismo: pessimismo é negativa e significativa ($\beta= -0,86$, $t = -24,89$, $p < 0,001$). Neste caso, quanto maior é o comportamento político duro menor é o cinismo.

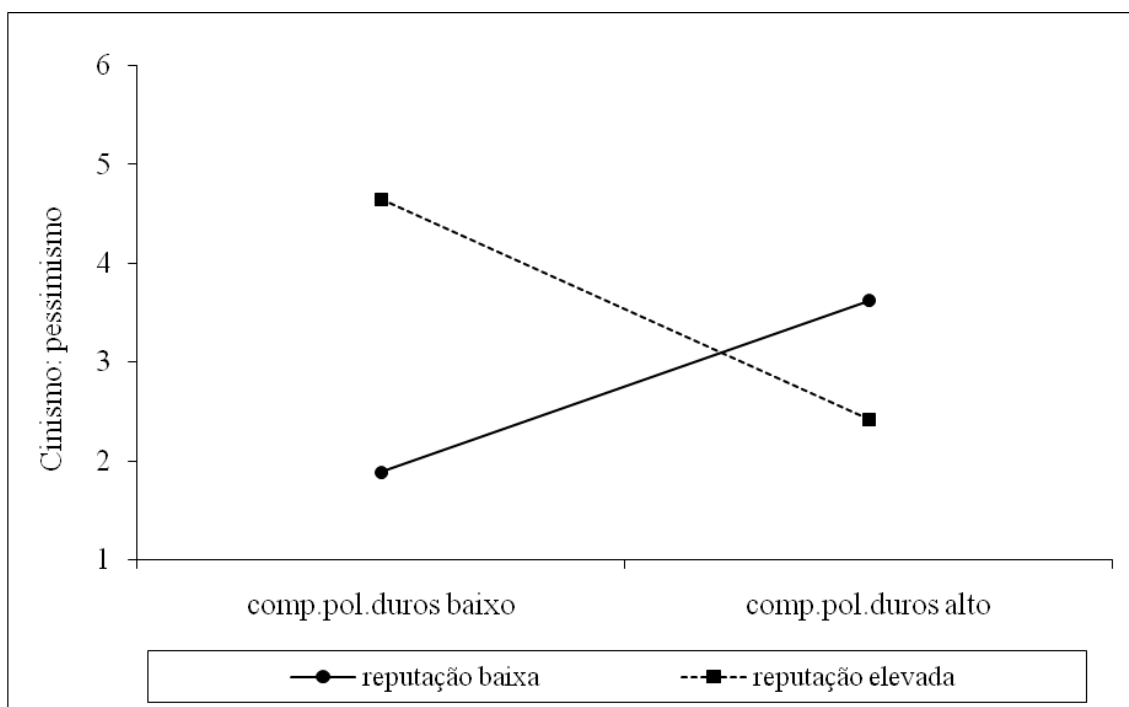


Gráfico 2. Condições do moderador, reputação pessoal.

Os dados postos em evidência permitem-nos confirmar a hipótese de trabalho 4h e a hipótese 4p, respectivamente:

- A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e o cinismo organizacional: atribuição individual.
- A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e o cinismo organizacional: pessimismo.

As hipóteses 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 4f, 4g, 4i, 4j, 4k, 4l, 4m, 4n, 4o, 4q e 4r, não foram confirmadas pelo presente estudo.

6.4.5.2. O clima político organizacional

O estudo do efeito moderador do clima político sobre as táticas e comportamentos políticos suaves e as diferentes atitudes organizacionais presentes no modelo de teórico análise, mostram que os termos da interação (táticas e comportamentos políticos suaves*clima político) são significativos apenas quando a variável dependente é dimensão afectiva do empenhamento organizacional ($p=0,000$) (figura 11 e quadro 99).

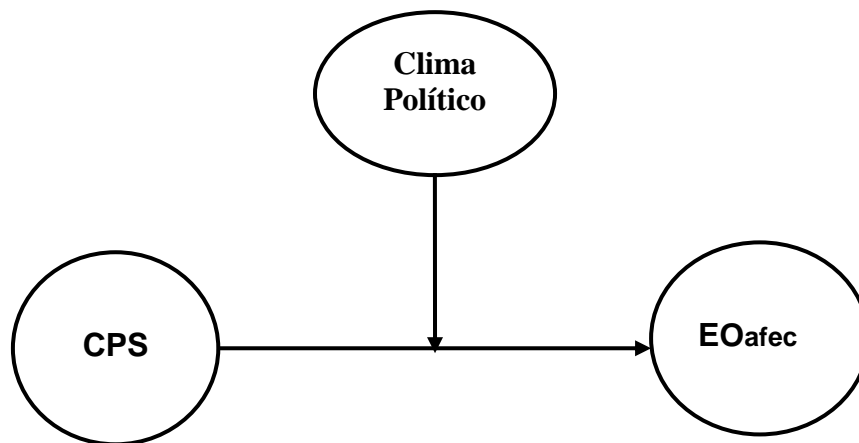


Figura 11. Os comportamentos políticos suaves e o empenhamento organizacional: afectivo, o clima político enquanto variável moderadora.

Quadro 99. O clima político enquanto variável moderadora: análise e decomposição das interações.

Modelo 3		Interacção	Comp. pol. suaves	Clima político
Correlações	Interacção	1,000	,019	,073
	Comp. pol. Suaves	,019	1,000	,270
	Clima político	,073	,270	1,000
Covariâncias	Interacção	,002	,000	,000
	Comp.pol. suaves	,000	,002	,001
	Clima geral	,000	,001	,002

Variável independente: comportamentos políticos suaves.

Variável dependente: empenhamento afectivo.

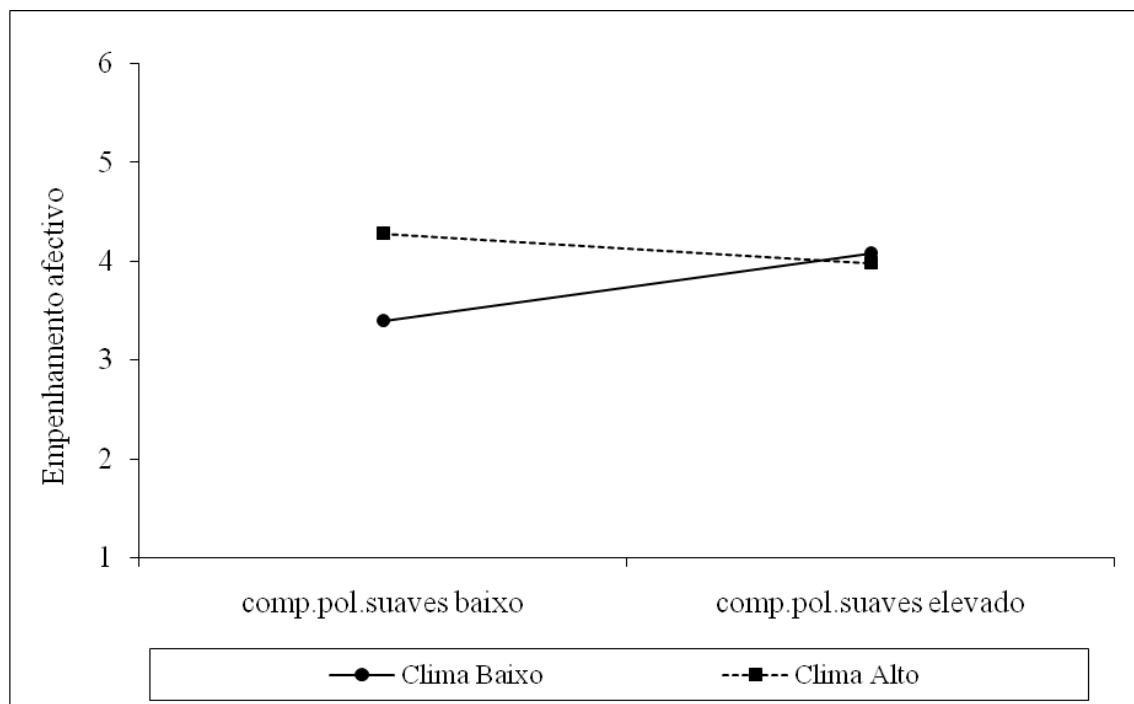


Gráfico 3. Condições do moderador, clima político.

Analisando os dados patentes no quadro 100 e o exposto no gráfico 3, coligimos que quando o clima político é baixo (linha preta contínua no gráfico), a relação entre os comportamentos políticos suaves e o empenhamento afectivo é positiva e significativa ($\beta = 0,32$, $t = 5,59$, $p < 0,000$), indicando que mais comportamentos políticos suaves conduzem a um maior empenhamento afectivo. Por outro lado, quando o clima político é elevado (linha preta pontilhada no gráfico), a relação entre os comportamentos político suaves e o empenhamento afectivo é negativa e significativa ($\beta = -0,14$, $t = -2,35$, $p < 0,005$). Neste caso, quanto maior é o comportamento político suave menor é o vínculo afectivo que une os sujeitos à organização de pertença.

Se alterarmos os termos da interacção multiplicando a versão dura dos comportamentos políticos com o clima político concluímos que os termos da interacção não são estatisticamente significativos para nenhuma das relações postuladas.

Os dados postos em evidência permitem-nos confirmar a hipótese de trabalho 5b:

- O clima político organizacional modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e o empenhamento organizacional: afectivo.

As hipóteses 5a, 5b, 5c, 5d, 5e, 5f, 5g, 5h, 5i, 5j, 5k, 5l, 5m, 5n, 5o, 5q e 5r não foram confirmadas pelo presente estudo.

6.4.6. Avaliação do modelo: *Goodness of fit*

A análise dos índices de ajustamento do modelo que propomos (figura 5) permite-nos considerá-lo bastante adequado para explicar as relações entre as variáveis. Todos os índices de ajustamento atendem às recomendações necessárias para que aceitemos a hipótese nula de que a matriz de covariância implicada pelo modelo não é diferente da matriz de covariância observada: $\chi^2(9, 33038) = 266,49$, $p < 0,001$; CFI = 1,00; GFI = 1,00; AGFI = 0,99; RMSEA = 0,03; AIC = 304,49 (quadro 100).

Quadro 100. Medidas de ajustamento do modelo

MEDIDA	AJUSTAMENTO
Qui- quadrado (χ^2)	266,49
CFI	1,00
GFI	1,00
AGFI	0,99
RMSEA	0,03
AIC	304,49

II.

6.5. Resultados das entrevistas

A análise das entrevistas que iremos apresentar em seguida resultou, como vimos, de procedimentos de codificação e avaliação da qualidade do estudo. Por uma questão de coerência e tendo em conta o cariz confirmatório das mesmas, sempre que possível, a apresentação dos resultados seguirá a mesma ordem patente no modelo teórico de análise proposto, isto é, partiremos da análise das variáveis individuais definidoras e caracterizadoras da liderança política e culminaremos com o estudo das suas implicações organizacionais.

Para além disso e com o fito de tornar a apresentação, interpretação e discussão dos resultados mais dinâmica e ilustrativa, a cada categoria e sub-categoria será anexado um quadro onde constarão algumas das frases ou extractos mais ilustrativos das opiniões que os entrevistados revelaram ter acerca das mesmas, acompanhadas das respectivas frequências e/ou análise avaliativa³²⁷.

6.5.1. Traços de liderança. Os motivos: poder e/ou afiliação?

No que diz respeito a esta primeira categoria (e respectivas sub-categorias), dado o cariz pouco conclusivo dos dados obtidos aquando da análise quantitativa³²⁸, pretendeu-se, ao longo das entrevistas, perceber e esmiuçar não apenas quais eram as mais proeminentes

³²⁷ A opção em enveredar por uma análise de frequência e/ou análise avaliativa está dependente das respostas que os entrevistados se dispuseram a dar ao longo das entrevistas. Quer isto dizer que, dada a renitência em abordar algumas das matérias, após a leitura das respostas em alguns momentos justifica-se fazer uma análise de frequência ao passo que noutros, a análise avaliativa faz mais sentido.

³²⁸ Lembramos que os dados resultantes da análise quantitativa tiveram como alvo os subordinados.

motivações das chefias em questão, mas também deslindar qual a importância que lhe atribuíam em organizações e contextos cada vez mais instáveis e competitivos.

Como podemos coligir pela leitura e análise da tabela seguidamente apresentada onde consta a análise de frequência, dos 8 sujeitos entrevistados, as opiniões dividiram-se paritariamente sobre os motivos de poder (4) e os motivos de afiliação (4). No que diz respeito ao primeiro caso, todos os sujeitos entrevistados foram peremptórios a afirmar que, não obstante as questões de natureza afiliativa sejam de somenos importância e tenham que ser acauteladas, a base da pirâmide motivacional deve ser constituída por necessidades de poder, sendo esse o elemento definidor e diferenciador da eficácia da sua actividade e da eficácia da própria organização. Conforme um entrevistado afirmou: - *“sem sucesso poderemos não ter sequer a oportunidade de estabelecer fortes e cooperativos relacionamentos”*. De resto, a justificação apresentada para a saliência dos motivos de poder é comum a todos os entrevistados, isto é, todos eles consideram que embora poder e afiliação não sejam dissociáveis ou diametralmente opostos, o actual perfil organizacional e as características das paisagens competitivas clamam por doses maciças de competitividade e assertividade, já que tornar as pessoas motivadas pelas actividades que se desenvolvem na empresa, através da definição de objectivos, da criação de desafios, da criação de metas a alcançar, é mais importante do que fomentar um ambiente interpessoal forte e cooperativo, podendo mesmo, este último, tornar-se contraproducente, já que para além de poder trazer dependência institucional, em detrimento de alguma independência em termos das práticas de trabalho, se “rompido”, pode comprometer mais rapidamente os resultados a atingir. Nas palavras de um entrevistado: - *“almoçamos juntos, mas não jantamos juntos”*.

Quadro 101. Os motivos dos líderes: extractos ilustrativos e análise da frequência

MOTIVOS DOS LÍDERES	FREQUÊNCIA
AFILIAÇÃO <i>“À partida, considero mais importante estabelecer fortes e cooperativos relacionamentos interpessoais com os meus colaboradores”;</i> <i>“Aposto mais no trabalho cooperativo e em criar boas relações de trabalho e fomentar um bom trabalho de grupo”;</i>	4
PODER <i>“A insustentabilidade e insegurança dos tempos que vivemos aconselham e exigem equilíbrios cada dia mais doses maciças de competitividade e assertividade em detrimento de fortes e calorosas relações de proximidade com os colaboradores”;</i> <i>“É mais importante privilegiar as actividades competitivas e assertivas, apesar</i>	4

de considerar necessário a criação de relações interpessoais”;	
“Claramente julgo que ambas não são dissociáveis, mas no sentido da pergunta que orienta claramente para uma escolha, diria que o assumir de riscos elevados, privilegiando as actividades competitivas e assertivas são mais importante porque são o factor diferenciador para o sucesso ou insucesso de uma empresa. Sem sucesso, poderemos não ter sequer a oportunidade de estabelecer fortes e cooperativos relacionamentos”;	

Um aspecto que se revelou interessante da análise supra-comentada tem a ver com o facto de agregar as respostas dos sujeitos mais jovens da amostra, pertencentes ao sexo masculino, todos eles mostrando uma opinião muito esclarecida e, acima de tudo, despida de tabus e preconceitos, esgrimindo com clarividência da forte correlação entre poder e sucesso organizacional.

Se fizermos um contraponto com as respostas de pendor mais cooperativo e afiliativo, verificamos que, neste caso, os sujeitos entrevistados gizam, sobremaneira, que esse é o melhor caminho a trilhar para se obter uma equipa de trabalhadores motivada e empenhada, não prevendo, ao contrário dos que se enquadram na categoria do poder, da necessidade de tais práticas serem doseadas com assertividade e competitividade. A totalidade das mulheres entrevistadas revêem-se em afiliação.

6.5.2. O Maquiavelismo dos líderes

Como podemos verificar pela leitura do quadro 102, obtido com a aplicação do diferencial semântico para levar a efeito uma análise avaliativa, a fatia mais significativa das chefias entrevistadas revela ter uma opinião tendencialmente desfavorável (4) em relação à essência da natureza humana (por exemplo: - “as pessoas são imperfeitas”; “as pessoas são vulneráveis”; “as pessoas são mal intencionadas”; “as pessoas são traiçoeiras”), materializando-se numa atitude de alguma desconfiança e prudência nos relacionamentos que desenvolvem em cenários de trabalho. Entendem que esta é a postura mais correcta a adoptar já que, embora em diferentes proporções, a generalidade dos membros organizacionais tem motivações, interesses e agendas ocultas estando dispostos, muitas vezes às expensas dos outros, a colmatá-las sempre que tal se apresenta viável. Nas palavras de um entrevistado: - “as pessoas, mediante as circunstâncias com que se deparam podem rapidamente mudar o estilo, a intenção, para uma direcção oposta, contrariando ou mudando o rumo à orientação tomada inicialmente o que, por vezes, contraria a prossecução de determinados objectivos”. Ao

acreditarem profundamente nas boas intenções dos outros, os líderes estarão a expor-se a situações de grande vulnerabilidade e fragilidade.

Quadro 102. O maquiavelismo dos líderes: extractos ilustrativos e análise valorativa.

MAQUIAVELISMO	FAVORÁVEL	NEUTRO	DESFAVORÁVEL
<p><i>“Sou desconfiada por natureza. Prefiro ser prudente e cautelosa. Porque as pessoas são, regra geral, imperfeitas, significa que são vulneráveis, ou seja, mediante as circunstâncias com que se deparam podem rapidamente mudar o estilo, a intenção, para uma direcção oposta, contrariando ou mudando o rumo à orientação tomada inicialmente o que, por vezes, contraria a prossecução de determinados objectivos”;</i></p> <p><i>“Enquanto chefia, já tive muitos amargos de boca. A experiência ensinou-me a desconfiar a priori de tudo e de todos. A natureza humana é muito imperfeita e as pessoas são muito traiçoeiras, pouco leais e muito mal agradecidas. Algumas não têm duas caras, têm diversas caras, não olham a meios para atingir os seus fins, no fundo com o passar do tempo fui-me transformando como eles (...) Raramente acredito nas boas intenções, de boas intenções anda o mundo cheio”;</i></p>			4
<p><i>“Acredito, sempre, nas boas intenções das pessoas”;</i></p> <p><i>“Acredito profundamente nas pessoas”.</i></p>	2		
<p><i>“Dou sempre o benefício da dúvida. Depois vou observando e analisando quem é que efectivamente tem boas intenções ou não”;</i></p>		2	

É importante gizar que os entrevistados que classificamos como adoptando um posicionamento neutro (2) em relação a esta categoria de análise, embora não assumam uma resposta claramente discriminatória, todos eles referem estarem plenamente conscientes das diversas facetas da natureza humana preferindo, *á priori*, não classificar e englobar, no mesmo rótulo, todas as pessoas com quem se relacionam, fazendo, consoante o desenrolar dos acontecimentos alguns: -“testes de confiança”. Apenas dois sujeitos revelaram acreditar nas boas intenções daqueles que os rodeiam, e fizeram-no de um modo absolutamente peremptório e afirmativo, isto é, não mostrando quaisquer reservas ou hesitações em relação ao pretendido.

Para além da análise dos motivos de poder, de afiliação e maquiavelismo, tendo em conta o saber, a experiência e a visão que os sujeitos possuíam do mundo e do enquadramento organizacional actual, procuramos, igualmente, trazer a lume e esmiuçar

quais os factores pessoais e os traços que os entrevistados consideravam revestir-se de maior importância para o exercício e eficácia da liderança. No que diz especificamente respeito aos traços de liderança, os sujeitos que responderam objectivamente³²⁹ a esta questão não destacaram nenhuma característica individual em particular, espartilhando as suas posições, conforme podemos verificar pela leitura e interpretação do quadro 103, pela ponderação, a determinação, a organização, a prudência, a persistência e o optimismo.

Quadro 103. Outros traços de liderança: extractos ilustrativos e análise da frequência

TRAÇOS DE LIDERANÇA	FREQUÊNCIA
"Ser ponderado";	1
"A determinação"	1
"Ser organizado"	1
"Ser optimista";	1
"A persistência";	1
"A prudência"	1

6.5.3. A habilidade política dos líderes:

Em relação a esta categoria de análise, e como vimos aquando da revisão da literatura, sendo este um constructo teórico e empiricamente pouco estudado, a entrevista foi conduzida no sentido de, por um lado, perceber qual a relevância, a importância e a validade que as chefias atribuíam a esta perícia nos contextos de trabalho actuais e, por outro lado, indagar, em termos práticos, acerca das possibilidades e facetas da sua exteriorização.

Da leitura do quadro seguidamente apresentado podemos verificar que, embora verbalizem justificações distintas, a maioria dos entrevistados (6) posiciona-se favoravelmente e faz a apologia da habilidade política no exercício da liderança, senão vejamos: todos eles são da opinião que esta é uma perícia determinante para o sucesso da liderança, reconhecendo mesmo que, quando ausente, poderá transformar-se no grande "calcanhar de Aquiles" de muitas chefias. Consoante dois entrevistados afirmaram: - "*conheço tantos bons profissionais que estão encostados à prateleira*"; "*provavelmente o meu grande calcanhar de Aquiles*". Quer isto dizer que, não obstante a maioria dos entrevistados faça uma interpretação positiva da habilidade política, desprovida de juízos de valor e desconectada com a faceta feia e suja da política,

³²⁹ Alguns sujeitos entrevistados referiram competências e comportamentos julgando estar a nomear traços de liderança.

encarando-a como uma dimensão inevitável do comportamento e dinâmica organizacional e presente em quase todas as actividades desenvolvidas pelos líderes: - *“nas relações com subordinados, colegas e superiores hierárquicos, na negociação que estabelece com cada um destes interlocutores; na prossecução de objectivos, na negociação que estabelece com clientes; na forma como procura superar obstáculos entre partes divergentes, cedendo em determinados aspectos da negociação para depois ganhar noutros”*, algumas ressalvas são apontadas: por um lado, um entrevistado afirmou que esta perícia tende a assumir diferentes graus de importância nos diferentes níveis organizacionais, implicando que mais liderança de topo exige mais habilidade política sendo, neste patamar, a característica mais importante da sua acção: - *“a importância de ser um bom político, e diplomata, é proporcional à altura hierárquica dentro da organização – um presidente terá de ser sempre um bom político/diplomata (interno e externo) pois será a característica mais importante na sua capacidade de liderança”*. Por outro lado, um outro entrevistado opinou que a habilidade política é, efectivamente, muito relevante quando o agente está a exercer cargos políticos, perdendo bastante vigor e importância fora desse contexto. Finalmente, uma das chefias que se posicionou favoravelmente em relação à posse e domínio da habilidade política advogou da sua importância conquanto, adstrita a comportamentos de bajulação dos superiores hierárquicos: - *“considero quase fundamental actualmente ser-se politicamente habilidoso, ou seja, quem mais bajular os superiores mais hipóteses tem de ter sucesso”*.

Quadro 104. A habilidade política dos líderes: extractos ilustrativos e análise valorativa

HABILIDADE POLÍTICA	FAVORÁVEL	NEUTRO	DESFAVORÁVEL
<p><i>“É importante que um líder/chefia seja politicamente habilidoso... Materializa-se nas relações com subordinados, colegas e superiores hierárquicos, na negociação que estabelece com cada um destes interlocutores; na prossecução de objectivos, na negociação que estabelece com clientes; na forma como procura superar obstáculos entre partes divergentes, cedendo em determinados aspectos da negociação para depois ganhar noutros”;</i></p> <p><i>“Provavelmente o meu maior “calcanhar de Aquiles”, no entanto considero de extrema importância essa habilidade, de forma a conseguir a tranquilidade, calma e paz de espírito ao departamento que lidera,</i></p>	6		

<i>características essas indispensáveis ao correcto desempenho. A materialização dessas práticas assentam na sua grande maioria na comunicação interdepartamental constante e em fóruns informais e no campo profissional, com a capacidade de trazer todos os outros departamentos, a envolver-se em projectos cuja dinamização é da responsabilidade do nosso, conferindo-lhe a devida importância e centralidade no mesmo”;</i>			
<i>“Um líder tem e deve ser tecnicamente competente. A habilidade política tem outros palcos, embora os políticos os confundam quando se revelam convenientes”;</i> <i>“Não considero que ser politicamente habilidoso seja importante para um líder. Considero, isso sim, ser eticamente correctamente e agir em consonância com os nossos princípios. Da experiência de liderança que tenho até hoje, e já são uns anos, esta forma de estar tem dado os seus frutos”;</i>			2

Apenas dois sujeitos discriminaram desfavoravelmente a sua posição, gizando que a actuação dos líderes deve estar apenas conectada com comportamentos de estruturação, concentrando-se, sobretudo nos aspectos na tarefa real e orientado para a organização do trabalho:- “a única coisa que se espera de um líder é que ela seja tecnicamente competente”, conotando a habilidade política a práticas e palcos organizacionalmente irrelevantes e eticamente questionáveis. De resto, e para além da direcção da resposta, um aspecto une estes dois sujeitos: ambos são oriundos de organizações públicas.

À semelhança do efectuado com os traços de liderança, e para além da habilidade política, quisemos igualmente saber de um modo genérico quais as competências de liderança que os sujeitos entrevistados consideravam granjear um maior destaque em cenários de trabalho contemporâneos. Também neste caso, não se verificou uma particular concentração de respostas entre os entrevistados pelo que, conforme patente no quadro 105, apenas a capacidade de orientação e supervisão de equipas foram referenciadas em duas entrevistas, tendo a capacidade de comunicação, a habilidade política e, por fim, a capacidade organizativa obtido uma notação. Neste sentido, e dada a importância e centralidade que o trabalho em equipa e (sua respectiva capacidade de orientação e supervisão) assume nos contextos organizacionais actuais sendo uma das mais proeminentes formas de organizar o trabalho, garantir a eficácia da utilização dos

grupos de trabalho por via da sua correcta monitorização, orientação e condução parece revestir-se de particular interesse para os líderes das equipas.

Quadro 105. Outras competências de liderança: extractos ilustrativos e análise da frequência

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	FREQUÊNCIA
<i>“Capacidade de orientação e de supervisão de equipas”;</i>	2
<i>“Capacidade de comunicação”</i>	1
<i>“Ser politicamente hábil”;</i>	1
<i>“Ter capacidade organizativa”;</i>	1

Para além disso, destaque-se que, embora o facto possa decorrer do teor da conversa desenvolvida em situação de entrevista, a habilidade política foi, neste item, nomeada por um dos entrevistados, podendo indiciar alguma centralidade (e respectiva tomada de consciência) que esta perícia possa, paulatinamente, estar a assumir em cenários de trabalho.

6.5.4. Comportamentos de liderança

Para indagar e estudar a presente categoria de análise optámos por enveredar por dois caminhos distintos, porém complementares. Assim, por um lado, e de uma forma livre, procuramos aferir e indagar quais os comportamentos que os entrevistados consideravam estarem mais comprometidos com o sucesso e eficácia do líder, e por outro lado, muito mais focalizado para as táticas e comportamentos políticos de liderança, foi solicitado aos sujeitos que, face a uma lista de acções (anexo 2), elegessem as três que manifestavam com mais frequência sempre que pretendiam mobilizar os seus colaboradores face a uma nova proposta ou desafio.

Em relação à primeira parte da análise, vislumbrou-se um considerável número de respostas coincidentes entre os sujeitos entrevistados. Os comportamentos que mais sobressaíram relacionam-se com a criação, a elaboração e a implementação de uma visão de longo prazo para a empresa (3), coadjuvada de um acompanhamento próximo, atento, constante ao grupo de trabalho (3), conforme patente no quadro 106. O exposto leva-nos a concluir que os líderes analisados partilham a ideia de que as peculiaridades das actuais paisagens competitivas não se compaginam com acções de cariz reactivo, sublinhando a preferência pelo estabelecimento e implementação de uma visão apelativa

e estratégica de futuro e de que essa visão será mais facilmente alcançada com envolvimento e participação de todo o grupo de trabalho.

Quadro 106. Comportamentos de liderança: extractos ilustrativos e análise da frequência

COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA	FREQUÊNCIA
<i>“Ter uma visão distante para definição de objectivos e estratégia”;</i>	3
<i>“Acompanhar a realização das mesmas (tarefas) em reuniões com periodicidade certa”;</i>	3
<i>“Envolver as pessoas na definição dos objectivos”;</i>	1
<i>“Ser exemplo”;</i>	1
<i>“Atrever-se a inovar”;</i>	1
<i>“Ser proactivo”;</i>	1
<i>“Estar próximo da organização de todos os públicos afectos à organização, digo trabalhadores, clientes”;</i>	1
<i>“Procurar ser justo”;</i>	1

No que diz respeito à análise da segunda parte, no quadro 107 são apresentados os comportamentos que os líderes indicaram mais vezes exteriorizar quando pretendem mobilizar os colaboradores. Da sua leitura atenta podemos concluir que há uma grande uniformidade de respostas, sendo que a esmagadora maioria se enquadra no âmbito das táticas e comportamentos políticos suaves e dizem respeito à consulta das opiniões e envolvimento do grupo de trabalho ao longo de todo o processo (8); aos apelos hermeticamente técnicos, racionais, lógicos e factuais (7) e, finalmente, à colaboração onde se vislumbra um esforço contínuo e conjunto no sentido de alcançar o mesmo objectivo colocando-se, o líder, ao dispor dos colaboradores oferecendo e providenciando os recursos e a assistência necessária para a concretização da proposta ou desafio enunciado (7).

Quadro 107. Táticas e comportamentos políticos que as chefias recorrem com mais frequência: análise da frequência.

COMPORTAMENTOS POLÍTICOS	FREQUÊNCIA
Consulta	8
Persuasão racional	7
Colaboração	7
Legitimação	1
Coligações	1

De igual modo, duas das chefias entrevistadas referiram por um lado, legitimar, com bastante regularidade, os seus pedidos e as solicitações mostrando consistência e paridade com as políticas, as regras, ou os termos contratuais vigentes e estipulados pela organização. Por outro lado, o granjeamento de aliados, a formação e a utilização de coligações é uma estratégia dilecta de um dos líderes para aumentar a sua margem de influência e, concomitantemente, adquirir mobilização do grupo de trabalho – ambas táticas e comportamento políticos duros.

A este nível duas notas de atenção. A primeira, tem a ver com o facto de vislumbrarmos um certo desencontro entre o que as chefias consideram ser a *pedra de toque* da eficácia dos comportamentos de liderança e as táticas e acções que, no terreno, eles efectivamente manifestam quando se deparam com um novo desafio e, para o efeito, necessitam mobilizar a sua equipa de colaboradores. Isto é particularmente notório no respeitante à visão do líder. Na verdade, não obstante terem discriminado a visão de futuro capaz de desafiar o *status quo* como um dos principais elementos alavancadores e definidores da liderança que opera em contextos e envolventes altamente turbulentas e disruptivas, nenhum dos entrevistados elegeu e colocou os apelos inspiracionais no rol das táticas e comportamentos que mais frequentemente pautavam a sua acção.

A segunda, e se fizemos um contraponto com as respostas obtidas junto colaboradores por via dos inquéritos por questionário e as táticas e os comportamentos dilectas dos líderes, interessantemente, aferimos uma proximidade e uma simetria muito grande entre as respostas obtidas, o que nos leva a concluir que, relativamente ao ponto em discussão, líderes e seguidores têm visões e uma leitura muito semelhante da realidade em estudo, já que ambos elegeram a consulta, a persuasão racional e a colaboração como fazendo parte dos comportamentos de eleição das chefias. No que diz respeito às táticas e aos comportamentos políticos duros, verifica-se alguma dissemelhança entre os respondentes, com os colaboradores a atribuírem baixas pontuações a esses comportamentos, particularmente ao estabelecimento de coligações.

6.5.5. A reputação pessoal dos líderes

A abordagem desta categoria de análise funcionou, ao longo da entrevista, no sentido de deslindar e perceber qual a imagem que os entrevistados, enquanto chefias, julgam desenhar aos olhos dos outros, ou seja, como é que pensam que são vistos pelos seus

colaboradores directos. Conforme o exposto no quadro seguidamente apresentado, da análise das entrevistas sobressai que a esmagadora maioria dos respondentes faz uma leitura muito positiva da imagem que granjeiam junto do seu grupo de trabalho não se poupando a elogios para caracterizar a sua actuação. Na verdade, apenas um entrevistado referiu, inicialmente, que, melhor do que ele, os colaboradores estariam mais avalizados para notarem a sua actuação: - “*o melhor é perguntar a eles*”, não apresentado, os restantes, qualquer hesitação ou pejo em multiplicar adjectivos favoráveis à sua performance e reputação de que gozam na organização. De resto, e no esforço de justificar e esmiuçar as razões das suas opções de resposta, não houve um único respondente que indicasse uma qualquer fragilidade, um aspecto ou uma característica menos positiva da sua actuação.

Certo é que, não obstante tracem retratos distintos, a credibilidade, a posse de competências técnicas, a justiça, a proximidade, o acompanhamento constante e a assumpção dos êxitos e dos fracassos do grupo de trabalho são alguns dos exemplos demonstrativos e definidores do crédito pessoal que os sujeitos julgam gozar nas suas organizações de pertença.

Quadro 108. A reputação pessoal dos líderes: extractos ilustrativos e análise valorativa

REPUTAÇÃO	FAVORÁVEL	NEUTRO	DESFAVORÁVEL
<p><i>“Certamente não recepcionam todos de igual forma aquilo que transmito. Procuo ser visto como credível, competente, leal, disponível (o que disse que exigia), trabalhador e justo”.</i></p> <p><i>“Julgo que sou vista como uma pessoa competente etnicamente, que se coloca ao mesmo nível dos seus colaboradores, privilegiando o contacto com as pessoas e que não hesita em ir ao encontro destas, “circulando” pelos corredores ao invés de estar fechada no gabinete, desloquei-me, por várias vezes, aos gabinetes dos meus colaboradores em vez de lhes pedir que se deslocassem ao meu”;</i></p> <p><i>“Como o colaborador mais próximo e o responsável principal, pelos êxitos ou fracassos, da missão que desenvolvemos na organização”.</i></p> <p><i>“Como alguém com competências técnicas e que ocupa um lugar de alguma responsabilidade, com alguma autoridade”;</i></p> <p><i>“Capaz de tecnicamente fazer todo o tipo de</i></p>	8		

<i>trabalho, para que se atinjam os fins definidos, nem que sejam os chamados - trabalhos menos qualificados".</i>			
<i>"Como alguém competente, cumpridor, bem visto por todos, determinado, que abraça todas as situações boas ou más, e não baixa os braços";</i>			

Certo é que, não obstante tracem retratos distintos, a credibilidade, a posse de competências técnicas, a justiça, a proximidade, o acompanhamento constante e a assumpção dos êxitos e dos fracassos do grupo de trabalho são alguns dos exemplos demonstrativos e definidores do crédito pessoal que os sujeitos julgam gozar nas suas organizações de pertença.

6.5.6. Atitudes organizacionais: satisfação, empenhamento, confiança e cinismo organizacional

Esta categoria foi construída com o fito de perceber e deslindar qual a leitura e avaliação que as chefias em estudo fazem acerca das atitudes organizacionais (presentes no modelo teórico de análise) que os seus colaboradores nutrem em relação às suas organizações de pertença e que dizem respeito à satisfação organizacional, ao empenhamento organizacional, à confiança organizacional e ao cinismo organizacional.

Desta análise, imediatamente um aspecto central sobressai, contrariando a tendência geral propalada ao longo de todas as entrevistas, e não obstante os esforços efectuados com o fito de esmiuçar o pretendido, quando questionados acerca deste assunto todos os entrevistados mostraram-se extremamente evasivos e fugidios nas suas respostas, optando, quase sempre, por falar no abstracto, isto é, descontextualizando e desvinculando o tema do seu grupo de trabalho, ao invés tecendo considerações do tipo receituário acerca do modo mais correcto e mais eficaz de como orientar um grupo de trabalho face a satisfação, o empenhamento e a confiança organizacional. Vejamos alguns extractos ilustrativos do aventado: - *"O grau de satisfação, empenhamento e confiança está muito relacionado com a capacidade de liderança (...) estou em crer que quando um membro da equipa se sente correctamente acompanhado, se sente que lhe é dado o devido valor (mas com rigor), se sente que a informação flui e que nada lhe é escondido, se sente que as suas próprias ideias não são usurpadas pela chefia mas sim reconhecidas no grupo como suas, contribuem definitivamente e decisivamente para*

satisfação, o empenhamento e confiança. O cinismo, normalmente surge, quando estes pressupostos falham”; “temos também como missão dosear a satisfação, o empenhamento, a confiança e o cinismo em relação à organização”; “Penso que devem ser realizadas duas análises: uma global, onde o importante é a satisfação, o empenhamento, a confiança e o cinismo em termos da equipa geral em que o nível é importante para o atingir dos objectivos colectivos; outra de nível mais individual onde se considera cada um destes indicadores para cada uma das pessoas”. Assim em função do exposto, à luz da análise avaliativa, podemos afirmar que os entrevistados assumiram, nitidamente, uma postura de grande neutralidade em relação ao assunto (7).

Quadro 109. Atitudes organizacionais (satisfação, empenhamento, confiança e cinismo organizacional): extractos ilustrativos e análise valorativa

ATITUDES DOS COLABORADORES	FAVORÁVEL	NEUTRO	DESFAVORÁVEL
“Actualmente, considero que todos os meus directos colaboradores estão satisfeitos e empenhados”.	1		
“O grau de satisfação, empenhamento e confiança está muito relacionado com a capacidade de liderança. (...) estou em querer que quando um membro da equipa se sente correctamente acompanhado, se sente que lhe é dado o devido valor (mas com rigor), se sente que a informação flui e que nada lhe é escondido, se sente que as suas próprias ideias não são usurpadas pela chefia mas sim reconhecidas no grupo como suas, contribuem definitivamente e decisivamente para satisfação, o empenhamento e confiança. O cinismo, normalmente surge, quando estes pressupostos falham. Estas regras têm que ser colocadas em campo diariamente.		7	

Apenas um sujeito abordou aberta e concludentemente a questão da satisfação e do empenhamento organizacional dos seus colaboradores gizando que:- “*actualmente, considero que todos os meus colaboradores directos estão satisfeitos e empenhados*”, adiantando que esses *outputs* estavam nitidamente correlacionados com o exercício da sua liderança nomeadamente, com a capacidade demonstrada na auscultação e no envolvimento dos colaboradores na definição dos objectivos a atingir.

De igual modo, e embora questionados directamente, o cinismo organizacional parece ser um fenómeno a evitar ou para o qual as chefias entrevistadas parecem não ter resposta já que apenas um sujeito referiu e proferiu essa palavra uma única vez e fê-lo de um modo extremamente evasivo e abstracto, desvinculado do seu grupo de trabalho,

optando por tecer comentários acerca das possíveis condições propiciadoras desta atitude organizacional: - *“o cinismo, normalmente surge quando estas coisas todas falham”*.

6.6. Análise dos incidentes políticos críticos

No capítulo introdutório da presente investigação podemos ler uma referência a Stewart Clegg (1989a) na qual, em jeito de crítica, refere que, pela dificuldade que o tema enforma, alguns estudiosos recorrem a histórias imaginadas ou hipotéticas para ilustrar um ponto de vista e/ou suportar um argumento. Este é o propósito da presente sessão – de uma forma livre, ilustrar e exemplificar algumas das colorações e possíveis facetas que a actividade política nas organizações pode assumir, porém com uma “pequena grande” diferença. Neste caso, as histórias não são inventadas, elas são reais, retiradas de entrevistas feitas a gestores reais onde lhes foi solicitado para descreverem uma (ou mais) situação concreta em que, directa ou indirectamente, tenham presenciado, vivificado ou precisado recorrer a mecanismos do foro “mais informal”, como é o caso de tácticas de influência, para levar a curso uma determinada acção.

Nos quadros seguidamente apresentados estão ilustrados a totalidade dos incidentes proferidos pelas chefias entrevistadas. Da sua leitura podemos tirar algumas ilações, senão vejamos: em primeiro lugar, e com excepção de um único entrevistado que afirmou peremptoriamente nunca ter manifestado, assistido ou presenciado um episódio semelhante no seu local de trabalho, todos os outros foram receptivos e discriminaram alguns exemplos passíveis de se ajustarem ao pedido formulado. Porém, da análise dos onze relatos, verifica-se apenas duas situações (incidente 5 e 6) em que os narradores assumem claramente a premência e a necessidade de, por vezes, serem agentes e participantes activos no jogo político, justificando as suas acções à luz daquilo que consideram ser uma inevitabilidade da dinâmica organizacional e esgrimindo da absoluta necessidade de saberem interpretar e, em função disso, se posicionarem devidamente no terreno: - *“o que acontece é que se não entrares nesse jogo acabas por ter muitos entraves para realizar as tuas tarefas do dia-a-dia até mesmo as mais corriqueiras. Se assim não for a feitura de um simples telefonema pode tornar-se numa tarefa complicada”*; *“os jogos políticos fazem parte do nosso quotidiano e temos de saber lidar com isso – é um pressuposto do próprio negócio”*.

Quadro 110. Descrição dos incidentes políticos e sua frequência.

INCIDENTE 1	FREQUÊNCIA
<i>“Todos os dias. Nas reuniões com chefias de diferentes departamentos, existe sempre a tentativa de cada uma das chefias “chamar a si” os “sucessos” de determinada situação, ainda que tenham sido conseguidos com esforço de uma equipa, interdisciplinar, ou seja, com elementos de diferentes departamentos; no tipo de decisões que são tomadas como uma tentativa de mostrar que “aquele” detém o poder e que por essa razão merece ser quase que “venerado” ou “temido”.</i>	Frequentemente
INCIDENTE 2	
<i>“Como estamos em fase de implantação da empresa em Portugal, uma das pessoas das cúpulas telefonou-me para casa a dizer que a partir daquele dia era eu quem tinha que assinar os documentos e não ele, e que não queria que na correspondência fosse referido o seu nome completo, preferia que ficasse apenas o primeiro e o último nome. Esse mesmo senhor, quando o relembro que são precisas efectuar algumas diligências e tratar de assuntos cruciais com a segurança social, diz-me que não é preciso e que como sou pouco obediente, insinua que qualquer dia vai ter que me “substituir”. Situações como estas repetem-se frequentemente”.</i>	Frequentemente
INCIDENTE 3	
<i>“Posso dar também o exemplo de um engenheiro que foi falar com esse senhor dizendo que legalmente havia um conjunto de procedimentos que tinham que ser cumpridos. Passados dois dias quando chegou a casa tinha a carta de despedimento que, por sinal, tinha que ter sido eu a tratar. O pessoal dos recursos humanos só teve conhecimento do ocorrido quando foi contactado pelo engenheiro em causa e que nos informou que tinha sido despedido”.</i>	Frequentemente
INCIDENTE 4	
<i>“Presenciei uma situação de jogo de poder propriamente dita quando um elemento de um júri de um concurso interno para promoção na carreira utilizou a posição que ocupava na organização para impor aos restantes elementos do júri o “resultado” do concurso”.</i>	Raras vezes
INCIDENTE 5	
<i>“Embora sem querer especificar denoto diariamente um clima, que não condeno, de troca de favores – eu faço-te isto, tu fazes-me aquilo, entre os diferentes técnicos dos diferentes departamentos. O que acontece é que se não entraves nesse jogo acabas por ter muitos entraves para realizar as tuas tarefas do dia-a-dia até mesmo as mais corriqueiras. Se assim não for a feitura de um simples telefonema pode tornar-se numa tarefa complicada”.</i>	Frequentemente
INCIDENTE 6	
<i>“Os jogos políticos fazem parte do nosso quotidiano e temos de saber lidar com isso – é um</i>	Frequentemente

<i>pressuposto do próprio negócio. É o poder político autárquico que nomeia a Administração. Mau, é quando o poder partidário se faz sentir e influencia negativamente as decisões políticas e/ou de gestão: isso sim é perverso e contraproducente. Resumindo, cabe-nos implementar e executar decisões políticas municipais”.</i>	
INCIDENTE 7	
<i>“Estive envolvido numa reestruturação geográfica em que o líder (Director Geral) conduziu de forma muito hábil todo o processo. Faseadamente, foi concentrando os departamentos mais estratégicos do negócio na cidade do qual era natural. De forma a captar os interesse e apoios necessários da casa mãe (Multinacional) colocou os objectivos da empresa numa fasquia considerável, tendo ele próprio uma intervenção fundamental, essa estratégia, permitiu-lhe durante todo o processo eliminar qualquer tipo de resistência ao nível do accionista, facilitando-lhe toda a operação local. Assim, conseguiu consumir a transferência de uma empresa de Lisboa para o Porto, situação essa que também é uma espécie de contracorrente. Não obstante ter-me afectado de forma negativa, reconheço o mérito na gestão política do projecto”</i>	Frequentemente
INCIDENTE 8	
<i>“Comigo em concreto nada se passou, mas tenho exemplos de colegas que dão graxa às chefias, prestam favores, silenciam situações algo obscuras para serem promovidos ou ascenderem na carreira”.</i>	Frequentemente
INCIDENTE 9	
<i>“Há também aqui duas situações de colegas que têm progredido na empresa de um modo absurdamente inexplicável. Embora tenham habilitações e competências profissionais bastante inferiores a algumas colegas de trabalho, são sempre quem obtém as melhores avaliações de desempenho e quem recebe os melhores prémios de promoção, pelos vistos as suas boas performances parecem tratar-se noutros domínios que não o profissional”.</i>	Frequentemente
INCIDENTE 10	
<i>“Há aqui um caso de uma recente promoção, em que a pessoa promovida é genro da pessoa responsável pela promoção, os critérios que o conduziram a tal nunca foram conhecidos. Aliás já sabíamos quem ia ficar com o lugar. Por sinal, a filha e o neto também cá trabalham”.</i>	Frequentemente
INCIDENTE 11	
<i>“Temos também um caso muito engraçado de uma chefia muito popular na empresa que apesar de, regra geral, ser muito distante e antipático, quando quer pedir alguma coisa extra aos seus colaboradores directos muda completamente de atitude, torna-se muito simpático e começa a elogiá-los por toda a empresa, já circulam anedotas por causa disso”.</i>	Frequentemente

Os restantes, falaram enquanto meros observadores dos acontecimentos ou dos comportamentos dos outros, tendo mesmo, em alguns casos, demonstrado o “cuidado” de se distanciarem dessas práticas, sublinhando não ter qualquer envolvimento ou participação activa nas mesmas: “- *comigo em concreto nada se passou, mas tenho exemplos de colegas que...*”; ou então, “*embora sem querer especificar denoto, diariamente um clima (...) de troca de favores*”. De resto e, por outro lado, sobressai com indisfarçável contundência o facto de a maioria dos incidentes políticos listados serem comportamentos duros, actividades subversivas, algumas ética e legitimamente questionáveis, e de estarem pejados de juízos valorativos, sobremaneira resultante, conforme discutido no enquadramento teórico, do tabu generalizado nos mais diversos domínios da nossa sociedade de que a actividade política por ser, invariavelmente, “feia” e “suja” é socialmente reprovável. Aliás, se recuarmos no tempo e centramos a nossa atenção, por exemplo, no trabalho levado a cabo por Medison, Allen, Porter, Renwick e Mayes (1980), concluímos que, não obstante os 28 anos que distam as duas investigações, tal como eles, os indivíduos convidados a descreveram incidentes políticos, relataram sobretudo, actividades ilegítimas, subversivas e manipuladoras, - relegando, ou mesmo parecendo desconhecer, qualquer funcionalidade à dimensão política nas organizações.

No que diz, especificamente, respeito aos comportamentos e acções descritas, o incidente 2 e 3 é, em nosso entender e fazendo a ressalva de que carecem de uma maior contextualização e podem estar enviesados pela perspectiva do próprio narrador, o exemplo mais ilustrativo da versão *hard* (e, em nosso entender, possivelmente mais disfuncional) da política e também mais próximo do debate encetado por Dalton (1959) e Punch (1996) quando se referiram às colorações que o “dirty business” pode assumir em cenários de trabalho. Os relatos descrevem situações recorrentes de incumprimento legal: - “*Como estamos em fase de implantação da empresa em Portugal, uma das pessoas das cúpulas telefonou-me para casa a dizer que a partir daquele dia era eu quem tinha que assinar os documentos e não ele, e que não queria que na correspondência fosse referido o seu nome completo, preferia que ficasse apenas o primeiro e o último nome*”; acompanhados de pressões e ameaças veladas: - “*esse mesmo senhor, quando o relembro que são precisas efectuar algumas diligências e tratar de assuntos cruciais com a segurança social, diz-me que não é preciso e que como sou pouco obediente, insinua que qualquer dia vai ter que me substituir*”; e de

silenciamento dos colaboradores: - *“posso dar também o exemplo de um engenheiro que foi falar com esse senhor dizendo que legalmente havia um conjunto de procedimentos que tinham que ser cumpridos. Passados dois dias quando chegou a casa tinha a carta de despedimento que, por sinal, tinha que ter sido eu a tratar”*. Naturalmente que, a ser verdade, e embora já tenhamos oportunidade de frisar ao longo da presente investigação que este não é, de todo, o “modelo” que “costuramos” para o líder político contemporâneo, o exposto serve para mostrar as diferentes facetas e variações que a actividade política nas organizações pode assumir, e de que há, de facto, quem siga à risca o lema “vale tudo”!

De igual modo, no incidente 4, é descrito uma situação onde se vislumbra, claramente, a tentativa de legitimação de um pedido para benefícios pessoais, assente numa tentativa indevida e inapropriada para vingar a autoridade formal do agente da acção. Neste caso, o sujeito em causa, aproveitou-se da posição e do capital de autoridade de que granjeava na organização para impor aos outros o resultado de um concurso interno:- *“Presenciei uma situação de jogo de poder propriamente dita quando um elemento de um júri de um concurso interno para promoção na carreira utilizou a posição que ocupava na organização para impor aos restantes elementos do júri o resultado do concurso”*.

Dentro de um patamar mais funcional e *suave*, o recurso à norma da reciprocidade, seja através da lisonja e/ou da sedução do alvo parece ser uma prática corrente nas organizações estudadas. Os sujeitos entrevistados têm a clara noção que, de um modo estratégico, isto é, premeditadamente, os agentes de influência levam a cabo um conjunto de comportamentos com o fito de aumentarem a sua quota de atractividade junto dos outros, levá-los a agir em conformidade com as suas acções e auferirem das recompensas desejadas. Para o efeito, embora de um modo aparentemente desinteressado, mostram-se prestáveis e disponíveis para ajudar e levar a cabo todos os pedidos formulados, induzindo nos alvos um forte sentimento de dívida e de reciprocidade no trato: - *“tenho exemplos de colegas que (...) prestam favores (...) para serem promovidos ou ascenderem na carreira”*; ou então, optam por enaltecer, elogiar ou realçar algumas das qualidades e competências técnicas do receptor, senão vejamos: *“temos também um caso muito engraçado de uma chefia muito popular na empresa que apesar de, regra geral, ser muito distante e antipático quando quer pedir alguma coisa extra aos seus colaboradores directos muda completamente de atitude, torna-se muito*

simpático e começa a elogiá-los por toda a empresa". Por fim, e na linha do que Mainiero (1986) investigou, o recurso à sedução como forma de cair nas "boas graças" do alvo e garantir a progressão na carreira foi igualmente apontada como uma eficaz estratégia de influência : *"Há também aqui duas situações de colegas que têm progredido na empresa de um modo absurdamente inexplicável. Embora tenham habilitações e competências profissionais bastante inferiores a algumas colegas de trabalho, são sempre quem obtém as melhores avaliações de desempenho e quem recebe os melhores prémios de promoção, pelos vistos as suas boas performances parecem tratar-se noutros domínios que não o profissional"*.

Um outro dado interessante que ressalta da análise dos incidentes críticos prende-se com o enquadramento situacional que os enformam. Conforme podemos verificar pela leitura dos mesmos, são feitas duas referências aos processos de, por um lado, implantação organizacional *"como estamos numa fase de implantação"*; e, por outro lado, de mudança organizacional, mais particularmente de reestruturação organizacional: - *"estive envolvido numa reestruturação geográfica em que o líder, director geral, conduziu de forma muito hábil todo o processo"*, conquanto, um número mais avultado de observações dizem respeito a situações de selecção, avaliação de desempenho e promoção, fazendo jus ao discutido no quadro teórico e que defende ser absolutamente falacioso pensar-se que a actividade política apenas está presente nas decisões estratégicas que emergem da cúpula da organização. Com efeito, algumas das decisões efectuadas a um nível mais operacional são acompanhadas por uma fortíssima actividade política. Por exemplo:- *"(...) para serem promovidos ou ascenderem na carreira"*; : - *"(...) são sempre quem obtém as melhores avaliações de desempenho e quem recebe os melhores prémios de promoção"*; *":- (...) para impor aos restantes elementos do júri o resultado do concurso"*.

Uma última nota para darmos conta da periodicidade com que os incidentes políticos descritos e analisados ocorreram. Instados a escolherem ao longo de uma escala de frequência que comportava os itens: *nunca; raramente; frequentemente; sempre*, a esmagadora maioria dos entrevistados referiu, de um modo absolutamente peremptório, que aqueles e/ou incidentes semelhantes pautavam frequentemente, o dia-a-dia da dinâmica e do comportamento organizacional. Este facto, para além de comprovar, uma vez mais, que as organizações são espaços de acção política atravessados por uma

delicada teia de interesses, objectivos e interacções entre os seus diversos elementos constituintes mostra, e dadas as referências de teor negativo e o pendor disfuncional feitas a estas práticas, ser uma espécie de patologia organizacional com o qual, amiúde, os cidadãos organizacionais têm que conviver.

6.7. Síntese dos dados obtidos para o teste das hipóteses e ajustamento do modelo

Em suma, não obstante o presente capítulo verse sobre a análise dos dados obtidos por via da triangulação metodológica, seguidamente será apresentada uma súmula dos resultados que se nos apresentam mais concludentes e elucidativos apenas para o teste das hipóteses e ajustamento do modelo, sendo no capítulo seguinte, feita a discussão dos mesmos, privilegiando-se, sobretudo, a integração dos contributos obtidos por via quantitativa e qualitativa.

Em termos gerais, pode considerar-se que os instrumentos utilizados no presente estudo denotam propriedades psicométricas aceitáveis. Os modelos factoriais encontrados ajustam-se aos dados e as consistências internas são, de uma forma geral, superiores a 0,70, tal como é sugerido pela literatura. Sublinhe-se que, as escalas da habilidade política (Ferris *et al.*, 2000), do clima político (Kacmar e Ferris, 1991), das táticas de influência política (Yukl *et al.*, 1992) e do cinismo organizacional (Wanous, Reichers e Austin, 2000), foram pela primeira vez aplicadas à realidade organizacional do nosso país.

No que diz respeito ao estudo dos *caminhos* previstos no modelo teórico de análise e analisados através dos modelos de equações estruturais, verificou-se que os antecedentes disposicionais: motivos de poder e maquiavelismo estabelecem com a habilidade política uma relação positiva e significativamente muito semelhante, indicando que quanto maiores forem os motivos de poder e quanto maior for o nível de maquiavelismo dos líderes maior será a sua habilidade política. De igual, e indo ao encontro do teste das hipóteses 1a e 1b teoricamente formuladas, constatou-se que os motivos de poder e o maquiavelismo têm capacidade preditiva sobre as táticas e os comportamentos políticos – tanto na sua vertente suave, como na sua versão mais *hard*. Quer isto dizer que, com os motivos de poder, não obstante o efeito desta variável seja mais vincado junto das táticas e comportamentos políticos suaves, quanto mais saliente

for o desejo e a necessidade dos líderes em influenciar e orientar os outros no trilho dos seus intentos, maior tendência terão para se envolverem na trama política. Os resultados permitiram confirmar assim, a hipótese 1a. Semelhantes ilações foram aferidas com o maquiavelismo enquanto antecedente das táticas e comportamento políticos de liderança. Neste caso, foi na ligação maquiavelismo e táticas e comportamentos políticos suaves que encontramos o β mais robusto. Assim, os dados levaram-nos a aduzir que mais maquiavelismo é fio condutor de incrementos em comportamentos políticos, principalmente no que se prende com aqueles que se apresentam mais consistentes com as normas sociais prevalecentes no contexto organizacional. A hipótese 1b foi confirmada pelo presente estudo.

Na análise da mediação da habilidade política, a partir da qual derivaram as hipóteses 2a, 2b, 2c e 2d e a sua respectiva confirmação, os resultados mostraram que não obstante ela medeie todas as relações postuladas, ou seja, entre os motivos de poder e os comportamentos políticos suaves; entre os motivos de poder e os comportamentos políticos duros; entre o maquiavelismo e os comportamentos políticos suaves e entre o maquiavelismo e os comportamentos políticos duros, os efeitos mediados mais fortes foram aferidos entre os motivos de poder e as táticas e os comportamentos políticos suaves e, entre os motivos de poder e os comportamentos políticos duros.

Tendo em conta que as atitudes organizacionais em estudo dizem respeito à satisfação organizacional, ao empenhamento organizacional, à confiança organizacional e ao cinismo organizacional, os dados estudados mostraram que, em termos globais, e com excepção do cinismo organizacional, a totalidade das táticas e dos comportamentos políticos presentes no modelo de análise associam-se positiva e significativamente com as referidas atitudes organizacionais. Em todo o caso, o valor mais elevado de β encontrou-se adstrito ao *caminho*: táticas e comportamentos políticos suaves-satisfação organizacional. Em oposição, o valor positivo menos saliente descreve o trilho traçado entre as táticas e os comportamentos políticos *duros* e as versões afectiva e cognitiva da confiança organizacional. De resto, uma tendência que se protelou ao longo da análise dos dados teve a ver com o facto constatado de que é a dimensão dura e “musculada” dos comportamentos políticos que dá um contributo menos vincado e saliente para as atitudes (com excepção do cinismo organizacional) que os

colaboradores nutrem relação às suas organizações de pertença. As hipóteses 3a, 3b, 3c e 3d foram confirmadas.

Os resultados obtidos para avaliar o potencial efeito moderador da variável reputação pessoal do líder permitiu-nos confirmar apenas as alíneas h e p da hipótese 4. Desta feita, coligiu-se, respectivamente, que a reputação pessoal dos líderes modera a relação entre os comportamentos políticos suaves e o cinismo organizacional, apenas no factor atribuição individual, significando quando a reputação pessoal dos líderes é baixa, a relação entre os comportamentos políticos suaves e o cinismo: atribuição individual é positiva, logo mais comportamentos políticos suaves conduzem a um maior cinismo: atribuição individual. Por outro lado, quando a reputação do líder é elevada, a relação entre os comportamentos políticos suaves e o cinismo: atribuição individual é negativa logo, quanto maior é o comportamento político suave menor é o cinismo.

Alterando os termos da interacção, concluímos que a reputação pessoal do líder tem um efeito moderador na relação que as táticas e os comportamentos políticos duros estabelecem com o factor pessimismo do cinismo organizacional. Sendo que, quando a reputação pessoal do líder é baixa, a relação entre os comportamentos políticos duros e o cinismo é positiva e bastante significativa, indicando que mais comportamentos políticos duros conduzem a um maior cinismo. Por outro lado, quando a reputação do líder é elevada, a relação entre os comportamentos político duros e o cinismo é negativa e significativa. Neste caso, quanto maior é o comportamento político duro menor é o cinismo. As hipóteses 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 4f, 4g, 4i, 4j, 4k, 4l, 4m, 4n, 4o, 4q e 4r não foram confirmadas pelo presente estudo.

No que diz respeito ao clima político enquanto variável moderadora, os resultados postos em evidência permitiram-nos confirmar apenas a alínea b da hipótese 5, ou seja, o clima político modera a relação entre as táticas e os comportamentos políticos suaves de liderança e o empenhamento afectivo dos colaboradores. Assim, coligimos que quando o clima político é baixo a relação entre os comportamentos políticos suaves e o empenhamento afectivo é positiva e significativa, indicando que mais comportamentos políticos suaves conduzem a um maior empenhamento afectivo. Por outro lado, quando o clima político é elevado a relação entre os comportamentos político suaves e o empenhamento afectivo é negativa e significativa, indicando que quanto maior for o

comportamento político suave menor é o vínculo afectivo que une os sujeitos à organização de pertença. As hipóteses 5a, 5b, 5c, 5d, 5e, 5f, 5g, 5h, 5i, 5j, 5k, 5l, 5m, 5n, 5o, 5q e 5r não foram confirmadas pelo presente estudo.

A análise dos índices de ajustamento do modelo permitiu-nos considerá-lo bastante adequado para explicar as relações entre as variáveis. Todos os índices de ajustamento atenderam às recomendações necessárias para que aceitássemos a hipótese nula de que a matriz de covariância implicada pelo modelo não é diferente da matriz de covariância observada.

No capítulo seguinte serão discutidos os resultados obtidos.

Capítulo 7. Discussão dos resultados

Não obstante hoje se torne objecto de grande aceitação a ideia de que as organizações são percorridas por uma delicada teia de interesses e de que são *per se* palcos abertos e permeáveis ao exercício da actividade política, o tema não tem concitado o interesse e o entusiasmo generalizado. Apesar dos avanços registados nos últimos anos, permanecem por explorar e “colorir” inúmeras áreas cinzentas, havendo, por isso, um grande espaço de progressão. Trata-se, com efeito, de uma das áreas de mais difícil investigação devido à sua enorme sensibilidade e complexa conceptualização e operacionalização. Subjacente ao estudo do poder e da política nas organizações está (e estará?) associada a crença e o tabu de que a sua manifestação se espartilha num conjunto de comportamentos socialmente reprováveis, manobras e acordos efectuados na “penumbra” dos bastidores que servem apenas para colmatar os interesses de uma pequena minoria e cujo impacto, a existir, só poderá ser negativo e altamente pernicioso para os indivíduos e para a organização.

Embora admitindo o largo espectro disfuncional de algumas das manobras, tácticas e comportamentos políticos que alguns actores manifestam em cenários de trabalho (há, de facto, quem siga à risca o lema “no amor e na guerra vale tudo”) e embora friseamos que tais práticas são ética e moralmente repugnantes podendo atingir níveis requintados de perfídia (Cabral-Cardoso, 1995), seria absolutamente *naïve*, irrealista e imprudente rejeitá-las em bloco. A actividade política é uma inevitabilidade das organizações. Conforme Mangham (1979) gizou:

“Quando existe um espaço de escolha acerca da direcção de uma (...) organização complexa, pessoas razoáveis irão discordar acerca dos meios e dos fins, e pessoas razoáveis irão, igualmente, lutar (figurativamente falando) por aquilo que acreditam ser o curso certo de acção. Muitas das decisões organizacionais significativas são o resultado de um longo processo político e social (pg. 17).

Porque acreditamos que hoje, mais do que nunca e fruto dos sinais dos tempos, a fluidez, a imprevisibilidade e a elevada velocidade do contexto organizacional abriu um largo caminho aos jogos de poder e à movimentação política e que os resultados de uma organização estão, intrinsecamente, dependentes do modo como os actores organizacionais se posicionam no campo do poder e da política, facto que constitui razão mais do que suficiente para que os gestores se interessem por estas questões,

procurem compreender o seu enredo e se coloquem devidamente no terreno; Porque defendemos que se isso não acontecer, os líderes organizacionais correm o risco de usar o poder e a política quando não é necessário e, por isso, violarem normas de comportamento, desperdiçarem recursos, ou subestimarem o grau em que tais mecanismos precisam de ser empregues e falhar a missão de aplicação; procuramos, ao longo deste trabalho de investigação, projectar um “novo olhar” sobre aquilo que (ainda) hoje se apresenta ser o lado mais “obsuro”, “perverso” e “sombrio” das organizações e do comportamento organizacional, procurando dissipar alguns dos mitos e tabus atinentes ao estudo da política em cenários de trabalho e, acima de tudo, contribuir, aprofundar e fomentar uma visão (o mais integrada possível) das idiossincrasias da liderança política nas organizações.

Assim e transcorrido um longo percurso, é chegado o momento de procurar responder às questões que nortearam esta investigação. A indagação orientadora desta pesquisa centrou-se, acima de tudo, na procura da *anatomia* política do líder organizacional contemporâneo. Para o efeito, foi construído um modelo de análise medido através da avaliação dos seus preditores (maquiavelismo, motivos de poder e habilidade política do líder - esta última perspectivada enquanto variável mediadora); das táticas e dos comportamentos políticos de liderança (táticas e comportamentos políticos suaves e duros), da avaliação dos seus efeitos, medido em termos atitudinais, ou seja, através da satisfação, do empenhamento, da confiança e do cinismo dos seguidores/colaboradores em relação à organização e da interferência do clima político organizacional e da reputação pessoal do líder enquanto variável moderadora. Neste capítulo tem lugar a discussão integrada dos dados, tendo em conta as evidências empíricas obtidas por via da triangulação metodológica, e que versam sobre a perspectiva e a visão dos colaboradores e das chefias, e as proposições teóricas existentes na literatura. No âmbito do mesmo, importa problematizar algumas tendências desenhadas pelos resultados.

7.1. Na senda da *anatomia* dos líderes políticos:

Em relação ao perfil político do líder, e adoptando a perspectiva obtida por via dos colaboradores, uma primeira conclusão dá-nos conta da baixa cotação que os líderes têm em motivação para o poder. Na verdade, embora se multipliquem na literatura os estudos que evidenciam que - decorrente do seu desejo e capacidade intrínseca para influenciar, persuadir, competir e assumir o comando dos acontecimentos,

materializando-se por exemplo: na assumpção pessoal da responsabilidade pelo alcance dos objectivos e pela resolução de problemas; na tomada de iniciativa na descoberta dos problemas e respectivas soluções; no estabelecimento de metas e desafios elevados mas realistas; no desenvolvimento de planos de acção específicos - o padrão ideal para a eficácia da liderança, nomeadamente da liderança política (Winter, 1991 e 1998), visa uma acentuada orientação para o poder (Zaleznik e De Vries, 1975; Miner, 1978; Hernann, 1980; McClelland, 1985 e 1987; Jesuíno *et al*, 1989; Reto e Lopes, 1989/90; Yukl, 1989 e 1998; House *et al.*, 1991, Shmitt e Winter, 1998; Ammeter *et al.*, 2002), tal não foi aferido na amostra em estudo.

Apenas para citar alguns exemplos, já em 1976 McClelland e colaboradores – da qual se destaca a parceria realizada com Burnham – fazem disso um exemplo esclarecedor. Ao analisarem 16 departamentos de uma grande companhia, McClelland e Burnham (1976) coligiram que o aumento das vendas estava, segundo testemunhos dos trabalhadores, fortemente imbricado com o elevado espírito de equipa, a clara e eficaz comunicação e entendimento entre o topo e os departamentos, sendo a relação moderada pelo padrão motivacional dos gestores de vendas. Assim, os líderes que manifestavam possuírem elevados motivos de poder e se afiguravam emocionalmente maduros eram os responsáveis pela criação de um eficaz clima de trabalho com sérias repercussões na performance grupal. Mais recentemente e associado ao novo paradigma de liderança, House (1977), Bass (1985), Conger e Kanungo (1988) afirmaram e comprovaram empiricamente serem as elevadas cotações em poder uma das salientes razões pelas quais os líderes carismáticos e transformacionais conseguem persuadir, influenciar e orientar os seguidores na senda da visão e excelência organizacional, mesmo em situações, pessoal e organizacionalmente adversas. Miner (1978) determinou mesmo que “ os líderes devem ser capazes de exercer poder sobre os seus subordinados. (...) Uma pessoa que considere tais comportamentos embaraçosos e emocionalmente perturbadores ou que acredite ser errado exercer poder sobre os outros dificilmente será um líder eficaz” (pg. 750).

Frise-se porém que, e enquadra-se aqui a posição por nós defendida, não obstante a apologia efectuada aos motivos de poder para o exercício da liderança, especialistas na área (McClelland, 1987 e 1992; Winter, 1991 e 1998; Schmitt e Winter, 1998; Rego, 1998a) - sobremaneira fruto de alguns exageros pseudo-altruístas levados a cabo por

alguns líderes - têm-se preocupado em fazer uma análise mais cautelosa e refinada do fenómeno, defendendo e mostrando que o padrão motivacional ideal para a eficácia da liderança visa uma acentuada orientação para o poder, no entanto, ela deve contemplar e ser balanceada com um conjunto abrangente de preocupações sociais e elevadas doses de responsabilidade.

Quer isto dizer que se o poder for excessivamente concentrado no líder é muito provável que, às expensas dos colaboradores e da organização, seja dirigido apenas para o seu próprio usufruto, sucesso e progressão pessoal. É neste sentido, que através da identificação do que denominou as duas faces de poder, McClelland (1987) esclarece não ser o egoísta poder personalizado o obreiro da edificação e do progresso organizacional. Estes líderes, por possuírem uma reduzida inibição de acção ou auto-controle, procuram o poder pelo poder através da dominação e submissão conseguindo a lealdade dos seguidores, interferindo no seu desempenho com o fito de concretizar os seus interesses pessoais. O apoio, assistência e os conselhos prestados apenas servem para realçar a sua superioridade pessoal e sublinhar a fraqueza e dependência dos outros. Contrariamente, um líder com uma elevada inibição da acção tem um poderoso auto-controle e está motivado e orientado para satisfazer as suas necessidades de poder de um modo socialmente aceitável – poder socializado. Procura influenciar os seus subordinados ajudando-os a desenvolver as suas capacidades, a sua autoconfiança, a tornarem-se membros organizacionalmente mais activos, responsáveis e produtivos nunca poupando esforços para cumprir a missão da organização. Tendem a adoptar um estilo gestor mais participativo, pouco coercivo e autocrático actuando na senda do orgulho e identificação organizacional. De igual modo, Winter (1991 e 1998; Schmitt e Winter, 1998), através de uma análise totalmente focalizada para a esfera da liderança política, coligiu que os líderes politicamente mais eficazes têm elevadas pontuações em poder socialmente responsável, concretizando-se numa liderança emotiva, inspiradora e mobilizadora. Nas suas palavras: a um presidente desprovido de fortes necessidades de poder social “faltar-lhe-á a capacidade para tirar prazer do processo de influência e negociação (...)” (Winter, 1998: 371)

Interessantemente, apesar de, no presente estudo, os colaboradores imputarem às suas chefias baixas motivações para o poder, estes dados são, de alguma maneira, amenizados e até contraditos pela leitura que os últimos (chefias) tecem acerca do

fenómeno. Quer isto dizer que, apesar de as suas respostas oscilarem e se dividirem paritariamente entre afiliação e poder, os sujeitos (neste caso os sujeitos mais jovens da amostra) que colocam o poder na base da pirâmide motivacional, embora sublinhem que poder e afiliação não são incompatíveis ou dissociáveis, fazem-no e aceitam-no de um modo peremptório, aberto, desprovido de preconceitos e tabus, gizando que as características das actuais paisagens competitivas, do negócio e do próprio comportamento organizacional clamam por doses maciças de competitividade e assertividade não se compaginando apenas com acções predominantemente cooperativas e afectivas. Afinal, conforme uma chefia afirmou: - “*sem sucesso poderemos não ter sequer a oportunidade de estabelecer fortes e cooperativos relacionamentos*”. Curiosamente, e reside aqui um dos aspectos mais interessantes deste debate, a conjugação e uma certa apologia que os líderes entrevistados ditaram entre os motivos de poder e afiliação, está muito próxima do gizado por McClelland (1987 e 1992) acerca do denominado *Síndrome do Enclave Pessoal*, posteriormente adaptado, por Rego (1995, 1998a), às idiossincrasias do contexto cultural português.

Procurando assimilar as contingências da situação, McClelland (1987 e 1992) afirmou que o padrão motivacional composto por uma elevada motivação para o poder (social) e uma elevada motivação para a afiliação pode ser sinónimo de uma gestão eficaz em países que valorizem fortemente a afiliação. Tal é o caso português, conhecido pelo forte carácter feminino da sua cultura, um país de brandos costumes, conciliador, pouco propenso ao risco e ao empreendedorismo. Hofstede, em entrevista, explica estas características do seguinte modo:

“Portugal é um país tipicamente latino, pertencendo, por isso, ao grupo mais feminino. No entanto, reconheci imediatamente que os portugueses diferem dos outros países latinos e, ao contrário dos Espanhóis, não matam os seus touros. Os portugueses tendem a ser mais simpáticos para as pessoas e são bons negociadores, tentando sempre encontrar uma via pacífica. Por isso, resolvem muitos problemas negociando e não guerreando. Existe também uma tendência para o colectivismo. (...) Por outro lado, a sua tendência latina manifesta-se na tendência para evitar a incerteza. São por isso, cuidadosos com as pessoas que não conhecem – é o sentido de que o diferente é perigoso” (Hofstede *in* Sakellarides, 1997: 40).

De resto, isso mesmo decorre das inúmeras investigações levadas a cabo por Rego e colaboradores (Rego, 1995, 1998a e 2000; Rego e Carvalho, 2002; Rego e Jesuino, 2002), comprovando empiricamente que os gestores nacionais que produzem efeitos

mais positivos nos colaboradores, têm um padrão motivacional forte em afiliação e em poder (social), ao passo que aqueles que granjeiam uma pontuação elevada em apenas um desses motivos obtêm opiniões menos favoráveis. Num país fortemente evitador da incerteza, marcado e constituído por um tecido empresarial onde predominam as pequenas e as médias empresas, sobremaneira paternalistas, com características familiares e grandemente influenciadas por relações de vizinhança, os colaboradores parecem pois mais interessados em serem monitorizados e orientados por figuras que, por um lado, lhes dê e transmita força e (alguma) competitividade mas, por outro, são particularmente sensíveis ao modo como são tratados pelos seus superiores, querem alguém que lhes providencie protecção, segurança e que com eles estabeleça laços interpessoais fortes.

Com valores ligeiramente superiores aos aferidos com os motivos de poder, e na esteira de outros estudos conduzidos em contextos organizacionais nacionais (Jesuino *et al.*, 1989; Reto e Lopes, 1989/90; Rego, 2000) avançando, uma vez mais, o forte cariz afiliativo da cultura portuguesa e a elevada reverência ao poder como grandes factores explicativos, coligimos que os colaboradores fazem uma apreciação bastante moderada do maquiavelismo exibido pelas suas chefias – um conceito (tal como a obra que lhe deu a essência) cuja definição, interpretação e premência está, ainda hoje, envolta numa intensa polémica, oscilando, por um lado, entre os que o radicalizam e o circunscrevem ao seu lado “lunar” - obscuro e perverso, retratando os seus detentores como agentes “tóxicos”, totalmente destituídos de moral e ética, fazendo por isso uma “gestão” utilitária e “interesseira” dos colaboradores na medida em que são meras “peças” do jogo para satisfazer os seus propósitos e as suas agendas pessoais, não lhes reconhecendo por isso qualquer funcionalidade no contexto organizacional (Lubbit, 2000; Hunter, 2007). Por outro lado, e enquadra-se aqui a posição por nós defendida, salientam-se os que conseguem vislumbrar o seu lado “solar”, explicando e até desmistificando que, face à desestruturação e à desregulamentação do actual contexto organizacional, os líderes organizacionais têm que ter uma dose *q.b* de maquiavelismo (Biberman, 1985; Leary, 1986; Buchanan e Badham, 1999; Ammeter *et al.*, 2002; Sussman *et al.*, 2004; Jay, 2005) – já que, acima de tudo, é isso que lhes imprime flexibilidade comportamental e faz deles um óptimos negociadores. De resto, se interpretamos com acuidade as diferentes investigações que vêm sendo produzidas por Christie e Geis com o fito de caracterizar as singularidades dos sujeitos com alto e baixo

maquiavelismo concluímos que, não obstante numa fase inicial dos seus trabalhos terem descrito os altos maquiavélicos como providos de um carácter auto-centrado, mostrando até desgosto pelos seus comportamentos cheios de intrigas e maquinações, com o decorrer dos tempos (fruto do amadurecimento das suas investigações) foram, gradualmente, oferecendo e descobrindo dimensões mais atractivas da sua personalidade, donde se destaca o que Buchanan e Badham, (1999) afirmam: estão menos sujeitos à pressão social para alterar as suas opiniões; estão atentos e prestam especial atenção às personalidades, desejos e intentos dos outros e apercebem-se quando deles querem fazer uma utilização instrumental; não têm um padrão de comportamento, adaptam-se às situações sempre em função daquilo que melhor parece colmatar os seus interesses e interesses do grupo que representam; tendem a concentrar-se sobre uma definição precisa e racional da situação não ficando reféns dos relacionamentos interpessoais.

Se transpusermos o que acima discutidos para as entrevistas que, neste trabalho, foram conduzidas às chefias, concluímos que, similarmente, sem enveredarem ou advogarem acções e comportamentos perversos ou demoníacos, a maioria dos sujeitos entrevistados revelaram estarem bastante esclarecidos, cautelosos e prudentes em relação à natureza humana, adiantando que ao acreditarem incondicionalmente nas boas intenções dos seus colaboradores estarão, irremediavelmente, a expor-se a situações de grande vulnerabilidade e grande fragilidade. Nas palavras de uma entrevistada: - *“Sou desconfiada por natureza. Prefiro ser prudente e cautelosa. Porque as pessoas são, regra geral, imperfeitas, significa que são vulneráveis, ou seja, mediante as circunstâncias com que se deparam podem rapidamente mudar o estilo, a intenção, para uma direcção oposta, contrariando ou mudando o rumo à orientação tomada inicialmente o que, por vezes, contraria a prossecução de determinados objectivos”*.

No fundo, ao jeito do *best-seller* de Maurizio Viroli (2002), urge despir Maquiavel das suas vestimentas mais problemáticas e de devolver *“O sorriso de Nicolau”*!

Considerada pela literatura empresarial como o “coração” da liderança política (Pfeffer, 1992; Perrewé *et al.*, 2000) e pela literatura académica como o conceito que, actualmente, mais *insights* oferece para o estudo da sua eficácia (Mintzberg, 1983; Treadway *et al.*, 2004), os modestos resultados obtidos, com as variáveis anteriormente

discutidas, são contrabalançados com a positiva avaliação geral que os colaboradores fazem da habilidade política das suas chefias - um compósito integrado e ajustado de perícias, características e habilidades compatíveis, passíveis de criar uma dinâmica e sinergia social específica, sobressaindo as dimensões que os proponentes do constructo (Ferris *et al.*, 2000) apelidaram de influência interpessoal e de astúcia social. Quer isto dizer que, estamos perante indivíduos possuidores de um subtil e convincente estilo pessoal de influência, aferido principalmente através do fácil relacionamento interpessoal que estabelecem com os que o rodeiam, da sua apetência para comunicar e argumentar eficazmente e de se apresentarem aos olhos dos outros como desprovidos de agendas ocultas; tal como da sua capacidade de adaptação ao contexto vigente, o que se repercute na flexibilidade que imprimem ao seu comportamento, dando-lhes a possibilidade, após analisar e interpretar com acuidade a informação e os dados enviados pelos outros e pela conjuntura, inflectir caminhos, redefinir objectivos, alterar decisões, adoptar novas tácticas de influência e abordagens, ao invés de se agarrarem às convicções pessoais, às acções que não estão a funcionar ou deixar-se conduzir pelos perigos dos que, por vezes, os envolvimentos interpessoais escondem.

Neste ponto em discussão, gostaríamos de frisar que embora este seja um constructo, muito contracorrente, recente no léxico da literatura organizacional defendemos, em função do nível de compreensão atingido, que (à luz do avançado por Mintzberg em 1983 no livro “*O poder nas organizações*”) deve passar a ser uma referência obrigatória para o exercício da liderança sendo, por isso, uma das mais proeminentes pedras de toque da sua excelência. Essa mesma centralidade decorreu da análise das entrevistas conduzidas às chefias. Embora com colorações diferentes (destacando-se o facto de uma chefia ter referido que mais liderança de topo exige mais habilidade política, tornando-se aí o elemento central da sua acção), foi de certo modo surpreendente termos verificado que a maioria dos entrevistados, sobremaneira desprovidos dos já *clássicos* juízos de valor atreitos ao tema, estavam bastante esclarecidos e conscientes da importância que a habilidade política se reveste para levar a cabo quase todas as tarefas (até mesmo as mais corriqueiras) do dia-a-dia organizacional: - “*nas relações com subordinados, colegas e superiores hierárquicos, na negociação que estabelece com cada um destes interlocutores; na prossecução de objectivos, na negociação que estabelece com clientes; na forma como procura superar obstáculos entre partes*

divergentes, cedendo em determinados aspectos da negociação para depois ganhar noutros”, conferindo-lhes a particular aptidão, a visão, o “faro”, a astúcia e a sagacidade para sobreviver e vencer nas águas agitadas, turvas e competitivas das organizações actuais e, reconhecendo, igualmente, que quando ausente, residir aqui o grande “calcanhar de Aquiles” de muitas chefias. Consoante dois entrevistados afirmaram: - “*conheço tantos bons profissionais que estão encostados à prateleira*”; “*provavelmente o meu grande calcanhar de Aquiles*”.

Trata-se, à guiza do aventado por Butcher e Clarke (1999), de paulatinamente encontrarmos a “missing discipline” (pg. 9) que faltava nos estudos sobre liderança. Também Pascual Montañés Duato, em visita ao nosso país, defendeu e resumiu em entrevista (2008) o que havia apresentado numa conferência organizada para os quadros dirigentes da SONAE *Learning Centre*, equiparando a habilidade/inteligência política ao exercício criativo e ao poder criador das organizações:

“Creio que temos de falar de uma nova qualidade do gestor – que é precisamente a sua inteligência política, algo que se verifica em alto grau nos gestores que obtém os melhores resultados. Pretendo colocar à consideração dos dirigentes de qualquer um dos três sectores - público, privado ou 'terceiro' sector - a necessidade de identificar em si ou nos outros essa nova qualidade. Quero, também, sublinhar que o acto de dirigir é de natureza política, entendida como a actividade mais importante em qualquer tipo de organização ou sociedade. A expressão 'management' é, a meu ver, redutora, referindo-se, apenas, à gestão de recursos ou a um conjunto de técnicas. O management é sempre de 'algo' e a política pertence ao 'todo'. Além disso, há naturalmente política em todas as organizações”.

De igual modo, no prólogo da apresentação do projecto de investigação - *Managing with political awareness* - que envolveu dezenas de empresas públicas e privadas do Reino Unido, Hartley (2006) justificou a validade e a relevância do seu projecto à luz da má experiência que vivenciou enquanto membro do conselho de administração da Shell:

“Olhando para trás, eu pertenci à direcção da Shell R.U. em 1992. (...) O nosso erro foi sermos demasiado arrogantes. Não eram exactamente as nossas acções que estavam totalmente erradas não, foi antes o facto de termos perdido o contacto com a comunidade e de termos falhado a antecipar as suas necessidades. (...) Ainda hoje é lembrada como uma dolorosa lição acerca da necessidade de termos sagacidade e cautela política.” (pg. 3).

Com isto, o investigador pretende mostrar que num mundo cada vez mais turbulento e globalizado profícuo em incertezas inusitadas oriundas de um cada vez mais maior número de personagens, públicos e stackholders que querem fazer valer os seus direitos

e as suas vontades, o líder que, actualmente, queira catapultar a sua organização para o sucesso não se pode dar ao “luxo” de ter um olho cego para a dimensão política interna e externa que envolve o seu negócio. Desta feita, e sendo a política um jogo deveras sensível em que um pequeno erro pode deitar tudo a perder, os investigadores falam da necessidade dos líderes organizacionais reverem o seu posicionamento e o modo de acção, recomendando vivamente o treino e aperfeiçoamento da habilidade política, conquanto que não se tornem políticos *sabão em pó*, isto é, que se desfazem ao primeiro jacto de realidade, redundando a sua acção em francos e grandes fracassos.

Um outro aspecto interessante que decorreu do estudo deste constructo, e que foi ficou bastante vincado tanto na análise que os colaboradores fizeram das suas chefias como do balanço que os próprios (líderes) efectuaram da sua actividade política em contexto organizacional, diz respeito a alguma inabilidade/dificuldade que os líderes demonstram na criação e desenvolvimento de contactos e redes com os clientes internos e externos à organização. Esta constatação é, em nosso entender, um importante *handicap* e uma fonte de vulnerabilidade dos líderes estudados uma vez que esta prática é, em unísono, apontada, como a actividade dominante dos “gestores reais”, para quem o exercício e o cultivo dum largo espectro de laços sociais deve encabeçar as prioridades das suas agendas – garantindo-lhe o “acesso” ao jogo político. Vivemos numa época em que o capital é, cada vez mais, o capital dos relacionamentos, o capital do *know who*? Nas palavras de Tofler (1991):

“Ninguém compra as acções da Apple ou da IBM por causa dos bens materiais da firma. O que conta não são os edifícios ou as máquinas das empresas, mas os contactos e a força e o poder da capacidade organizacional da sua administração e as ideias que fervilham nas ideias dos seus empregados” (pg. 77-78).

A este propósito urge uma menção a Pfeffer e Salancick, (1978) e Pfeffer (1981 e 1992). Embora a sua abordagem um pouco “musculada” tenha, por vezes, provocado alguma celeuma na academia, este autor defende que ter aliados, estabelecer contactos, fazer *lobbying*, pertencer a coligações e trabalhar em rede é a mesma coisa que ter em seu poder a “galinha dos ovos de ouro” - a pessoa que tem a galinha tem o ouro e, por isso, dita as regras! Sendo as organizações grandes sistemas complexos e interdependentes em que é difícil fazer as coisas isoladamente, onde os recursos são finitos e escassos, e onde as decisões são cada vez menos de soma nula, é essencial criar sinergias, ter e mobilizar apoiantes leais e de confiança que ajudem os líderes a realizar

os seus planos, a defender-se de ataques de rivais ao poder, bem como a encontrar e desenvolver recursos: – essas são actividades essenciais do líder politicamente habilidoso, quem não for capaz de as efectivar está, inevitavelmente, em clara desvantagem na arena organizacional.

Para Montañés Duato (2007) o líder com *inteligência política* só consegue aferir qual é o seu real valor de mercado e o da sua empresa se for capaz de questionar constantemente e de calcular quanto mais valeria a sua organização se estivesse aliada com outras, incluindo:

“Não apenas os seus activos e as capacidades para gerar fluxos de caixa, mas também as suas oportunidades. (...) Este novo manancial de uniões, alianças, concertações, etc. potenciam e fortalecem a companhia e impedem-na de cometer erros nas estratégias de globalização e de actuar local e globalmente com eficácia e experiência” (pg. 233).

De igual modo, Cobb (1986) e Krackhardt e Hanson (1993) defendem que é importante não olvidarmos que o líder, ao ser intrinsecamente um agente de mudança e de desenvolvimento organizacional deve estar ciente de que o sucesso da sua missão de aplicação passa não apenas pela carteira de contactos e de relacionamentos que detém, mas igualmente pelo diagnóstico e pelo mapeamento político que faz do que se passa nos níveis (de acção política) interpessoal, coligacional e redes e da consequente capacidade de alinhar as suas tácticas e as suas práticas às idiossincrasias desses distintos estratos procurando acautelar o seu posicionamento central e estratégico no seio dos mesmos. Daqui decorre que o aforismo e a receita propagandeada por alguma literatura do *pop management* acerca da chave do sucesso da liderança: “conhece-te a ti mesmo”, deve ser alargada para “conhece-te a ti mesmo e conhece os que te rodeiam”, uma espécie de “diz-me com quem andas e eu dir-te-ei quem és”!

O apuramento das variáveis sócio-demográficas deu-nos conta que particularmente o sexo e a antiguidade na organização dos colaboradores são discriminatórios da habilidade política do líder. Assim, as colaboradoras do sexo feminino tendem a atribuir uma pontuação mais elevada às suas chefias. Note-se que não obstante este seja um conceito muito recente e por isso não exista na literatura um qualquer directo apontamento explicativo para este facto, consideramos que as distintas ilações, por um lado, avançadas por Radin (1980) e, por outro lado, as que são defendidas por Ferris,

Russ e Fandt (1989) e Eran e Vigoda (2002) nos auxiliam a interpretar o supra-indicado. Através duma acepção bastante pragmática acerca da condição feminina, Radin (1980) limita-se a afirmar que, no que diz respeito à esfera política, as mulheres estão intrinsecamente mal preparadas para vencer no “clube dos rapazes”. Porém, para Ferris, Russ e Fandt (1989) e Eran e Vigoda (2002), embora corroborem do efectivo défice de preparação, afiançam que ele deriva não de uma qualquer fraqueza intrinsecamente atribuível ao sexo feminino mas de uma construção social da identidade feminina e das “paredes de vidro” que impedem as mulheres de ter acesso à igualdade de oportunidades em cenários de trabalho e as mantêm arredadas de cargos de destaque, fazendo com que percepcionem níveis mais elevados de actividade política nas suas organizações de pertença e que, por inerência, vejam as suas chefias como detentores de uma habilidade política mais proeminente do que os seus congéneres do sexo masculino.

No que diz respeito à antiguidade na organização, os dados apurados revelam que os sujeitos mais jovens na organização quando comparados com os mais antigos, tendem a imputar mais habilidade política às suas chefias. Acreditamos que, embora não passe do domínio das suposições, muito à semelhança do aferido com a idade para a percepção de actividade política (Ferris, Russ e Fandt, 1989), o acumular de antiguidade na organização traz aos actores organizacionais mais maturidade, experiência e habituação aos cenários de trabalho reduzindo a sua predisposição para cognitivamente processarem, avaliarem e interpretarem os eventos, as acções e os comportamentos dos outros como tendo uma natureza política.

Através do estudo verificamos que os líderes exteriorizam com mais frequência as denominadas tácticas e comportamentos políticos *suaves* (Yukl e Falbe, 1990; Yukl, 2006), no sentido em que são *sancionadas* (Zanzi e O’Neill, 2001) pela organização e pelos seus membros, ou seja, são tácticas e comportamentos tolerados, previstos e até (indirectamente) encorajados pela organização e pelos seus constituintes. Frise-se que as tácticas e os comportamentos políticos que aqui estão a ser escrutinados fazem parte de um processo que não ocorre por acaso, muito pelo contrário, envolve uma pensada gestão de influência sendo precedida dum planeamento estratégico e direccionado para objectivos específicos. Se quisermos adoptar uma postura mais crítica e ironizante, trata-se, ao jeito de Gardner (1992), tendo o “teatro” e a “política” enquanto imagens -

suporte (Goffman, 1959), de uma autêntica *dramaturgia organizacional*, onde não faltam os actores, a audiência, o palco, o *script* e o desempenho. Dito de outro modo, aquilo que Gardner nos pretende transmitir é que, integrado numa peça, a actuação do líder visa suscitar no público uma certa impressão. A encenação faz parte das “regras do jogo”, a impressão que se quer dar, a forma como é apresentada, a gestão mais ou menos bem conseguida que dela se faz não é aditiva (não se vem acrescentar à actuação) mas constitutiva do que se joga no palco. Neste sentido, como afirmaram, por exemplo, Pettigrew (1973) e Smith e Peterson (1988) ou Yukl (2006): o papel do líder, é acima de tudo, um papel simbólico e legitimador: gerir o sentido emergente, dar a impressão que controla os acontecimentos, mesmo quando tal está fora do seu alcance, transmitir segurança, tornar significativa para os seus colaboradores a realidade vivida no quotidiano, faz parte das suas funções.

Assim, os comportamentos políticos que, na opinião dos colaboradores (obtida por via dos inquéritos por questionário) e das próprias chefias (obtida por via das entrevistas), os líderes mais evidenciaram foram os apelos racionais, a colaboração, a consulta e os apelos inspiracionais. Uma vez mais, as conclusões aqui coligidas estão em sintonia com a literatura da especialidade já que as apresentam como fazendo parte do rol das preferidas pelos líderes porque adstritas a uma “suposta” maior eficácia (Ferris *et al.*, 2003; Yukl, 2006), encontrando-se a persuasão por via da argumentação lógica, das evidências factuais e da informação estritamente técnica no topo da hierarquia. Ao usarem procedimentos e justificações de carácter (por vezes, aparentemente) técnico e racional, os líderes acreditam tornar a sua presença menos ostensiva, menos óbvia e os seus efeitos mais incisivos. Na verdade, é justamente a aparência técnico-científica dos instrumentos racionais e formais que lhes confere a aura de intocabilidade e credibilidade, colocando-os acima de qualquer suspeita o que permite camuflar mais facilmente a sua potencial utilização política e torná-los politicamente mais eficazes. Até porque, esta tática confunde-se, não raras vezes, com estratégias minimizadoras da actividade política, baseadas na crença, muitas vezes ilusória, de que aquela actividade pode ser reduzida aumentando a formalização e recorrendo, entre outras coisas, a instrumentos mais sofisticados de apoio à decisão. A sua utilização intencionalmente política só será eficaz se dela transparecer uma imagem de racionalidade e consistência, aumentando a possibilidade de que os resultados influenciem, de facto, a decisão final. Sendo certo que este facto trespassava toda a amostra estudada, esta tendência

apresentou-se particularmente evidente junto dos líderes oriundos de organizações públicas. Estamos em crer que a herança burocrática que estas organizações receberam da matriz Weberiana proporciona as condições essenciais para a sua proliferação. Afinal, como refere Weber [1918] (1968), “a administração burocrática significa fundamentalmente o exercício do controlo com base no conhecimento. É este o seu carácter especificamente racional” (pg. 339). De resto, a este propósito, Pfeffer (1981) já havia argumentado que o recurso à racionalidade enquanto apanágio justificativo para as decisões políticas é, nas organizações extremamente formalizadas e burocratizadas, “idolatrado” como se duma religião se tratasse. Do mesmo modo, para Mintzberg (1983), o que realmente força o sistema político – tão egoísta e divisivo – a “disfarçadamente” alinhar desde o ponto de vista organizacional aquando do processo de tomada de decisão, é a necessidade que ele tem em operar sob a égide da racionalidade. Quer isto dizer que, independentemente do quão egoísta possa ser uma acção ou comportamento, ela deve ser apresentada e racionalmente explicada como algo que vai ao encontro dos objectivos e do bem-estar organizacional.

Ainda relativo à persuasão racional, um dado que se nos apresenta interessante ao longo desta análise, tem a ver com o facto de a literatura (Pfeffer, 1992; Cabral-Cardoso, 1995; Yukl, 1998 e 2006; Ammeter *et al.*, 2002) mostrar indícios de que os líderes poderão fazer uma utilização mais sagaz e eficaz desta táctica se forem expeditos na arte de comunicar e de argumentar. Isso mesmo decorreu da discussão anteriormente encetada relativa à habilidade política tendo a dimensão influência interpessoal – onde se enquadra a capacidade para comunicar eficazmente – obtido as notações mais elevadas.

Porque nem só de razão vive o homem, as alegações tecnicistas e racionais são, de alguma forma, contrabalançadas com manifestações de natureza emocional através do recurso aos apelos inspiracionais, à consulta e à colaboração³³⁰: Dito de outro modo, estamos perante agentes que dispendem um considerável esforço táctico em “vender” os méritos e as vantagens dos seus objectivos estratégicos. Nesse trilho, desenham o *status*

³³⁰ Note-se que ambas as tácticas estão, de um modo bastante exaustivo, estabilizadas e documentadas como formas extremamente eficazes de liderança. Os apelos inspiracionais correspondem, por exemplo, à *motivação inspiradora* da liderança transformacional de Bass (1985) e, a colaboração é uma das principais bandeiras da *liderança participativa* (Vroom e Jago, 1988).

quo como algo limitado, inaceitável e intolerante, apresentando o seu sonho idealizado e a sua visão de futuro como uma espécie de “poção mágica” capaz de curar todas as maleitas organizacionais – a única passível de captar as necessidades, os valores e a esperança dos seguidores e dar-lhes corpo de um modo construtivo. Para além disso, e com um propósito agregador, enfatizador da identidade, do alistamento na organização e do chamamento para a colaboração e da abertura para a consulta, convidando os colaboradores a participar e partilhar ideias, opiniões e saberes no processo de tomada de decisão, disponibilizando os recursos e a assistência necessária para a concretização da proposta enunciada.

Não obstante tenhamos verificado que os líderes e os respectivos colaboradores têm uma leitura muito próxima da realidade em estudo já que ambos elegeram a persuasão racional, a colaboração e a consulta como fazendo parte do rol dos comportamentos de eleição das chefias, no sentido em que são os preferidos quando, no terreno, pretendem mobilizar a equipa face a uma nova proposta ou projecto de mudança, especificamente no que diz respeito aos apelos inspiracionais verificamos que as chefias apesar de terem, de um modo genérico, discriminado a visão de futuro capaz de desafiar o *status quo* como um dos principais elementos alavancadores e definidores da liderança eficaz que opera em contextos e envolventes altamente turbulentas e disruptivas, nenhum deles elegeu e colocou os apelos inspiracionais no rol das tácticas e comportamentos que mais frequentemente pautavam a sua acção. Parece situar-se neste domínio uma discrepância entre, por um lado, a representação social que as chefias têm acerca da premência dos apelos inspiracionais para a eficácia da liderança e, por outro lado, as práticas e os comportamentos que, efectivamente, adoptam no terreno.

Note-se que a articulação entre a razão e a emoção aqui aferida, está muito próxima da moldura teórica presente na perspectiva que Goleman (1998; 1999 e 2000) popularizou de liderança emocional representada pela “capacidade para conciliar eficazmente as emoções e a razão, usando as emoções para facilitar a razão e raciocinando inteligentemente acerca das emoções” (George, 2000: 1033-1034). Neste ponto de discussão, é nossa convicção que, embora se vislumbre na literatura uma leitura muito pouco crítica (e demasiadamente romanceada) em relação a estes dois modos de actuação dos líderes, se não forem doseados e até, monitorizados, podem tornar-se em letais armas políticas. Não obstante acreditemos que a eficácia da liderança política

envolva uma porção considerável de gestão e, mesmo, de manipulação das emoções dos alvos, não defendemos uma gestão instrumental e calculada dos estados emocionais e dos sentimentos das pessoas. Esta nota de cautela surge na esteira dos apelos efectuados por Hunt (2001) dando-nos conta da possibilidade dos líderes poderem, de uma forma consciente, funcional e *managerial*, estarem a evoluir para uma forma de controlo burocrático da emocionalidade, transformando os indivíduos em “escravos” organizacionais sem que disso tenham consciência. No mesmo sentido, Buchanan e Badham (1999) já haviam alertado a academia para a urgente necessidade de se efectuar uma leitura e uma análise mais crítica da literatura que, como uma maré crescente, tem “inundado” os leitores, exaltando apenas os benefícios e as vantagens do *coaching*, da liderança participativa, da liderança transformacional... Nas suas palavras: “enquanto o *coaching* (...), a gestão participativa tem florescido, as críticas (...) acerca das formas de manipulação e autoritarismo que essas práticas encerram têm declinado” (pg. 118).

Isto assume particular *elan* numa altura em que novas imagens organizacionais têm, paulatinamente, cativado as atenções de académicos, gestores e da opinião pública em geral, e em que as organizações positivas (Cameron, Dutton e Quinn, 2003), as organizações autentizónicas (Kets de Vries, 2001) e (no enquadramento da literatura *light*) as soluções mágicas do tipo receituário que nos mostram como lidar com *quem mexeu no nosso queijo* (Spencer, 2003), se apresentam como a terapêutica mais saudável face a um diagnóstico de organizações tóxicas (Wood, 2005) e de lideranças destrutivas. Essa mesma preocupação é o mote de um dos mais recentes números da revista³³¹ *Leadership Quarterly*, toda ela dedicada à liderança destrutiva e abusiva. Destaque-se, por exemplo, o artigo: - *Strategic bullying*³³² *as a supplementary balanced perspective on destructive leadership* da autoria de Ferris *et al.*, (2007), apresentando o líder como um potencial “bully” quando, ao invés de enveredar pelo clássico comportamento agressivo e irado, opta pela gestão estratégica das emoções, como é o caso, por exemplo das ameaças implícitas:

“O uso estratégico das emoções nas organizações pode ser demonstrado como uma forma calculista de comportamento político desenhado para alcançar resultados muito particulares. Nessa aceção, nós percebemos o *bullying* como

³³¹ Referimo-nos à *Leadership Quarterly* (2007), 18, 195-206.

³³² Na literatura europeia o fenómeno é conhecido como *mobbing*.

comportamento político, uma noção que recebeu, recentemente bastante suporte de Salin (2003)” (pg. 198).

Em oposição aos comportamentos suaves, verificou-se que, na globalidade, os líderes tendem a preferir a sua versão *hard*, isto é, aqueles que social e organizacionalmente são menos aceites e tolerados, sobressaindo novamente, a dificuldade que os mesmos têm na arte do *lobbyng*, do *design*, da implementação e manutenção de contactos, amizades e parcerias (coligações)³³³. Da mesma maneira que a legitimação é, dentro da presente categoria, a mais recorrente. Trata-se de uma tentativa para vingar a autoridade pessoal e formal, apresentando para o efeito, na maioria das vezes, consistência com as políticas e regras organizacionais ou mostrando que o pedido é consistente com os termos enunciados no contrato ou no acordo inicial (Yukl, 1998 e 2006). Aliás, um dos incidentes críticos políticos relatados, na nossa amostra, por um sujeito entrevistado descreve uma situação onde se vislumbra, claramente, a tentativa de legitimação de um pedido para benefícios pessoais, assente numa tentativa indevida e inapropriada para vingar a autoridade formal do agente da acção. Neste caso, o indivíduo em causa, aproveitou-se da posição e do capital de autoridade de que granjeava na organização para impor aos outros o resultado de um concurso interno:- “*Presenciei uma situação de jogo de poder propriamente dita quando um elemento de um júri de um concurso interno para promoção na carreira utilizou a posição que ocupava na organização para impor aos restantes elementos do júri o resultado do concurso*”. Sublinhe-se que a maior pontuação em legitimação, foi uma vez mais, obtida junto dos sujeitos que pertenciam a organizações públicas, facto que está, perfeitamente, em consonância com a forma de administração dominante nestas organizações em que os pergaminhos do poder racional-legal são prevalecentes.

No que diz especificamente respeito à análise dos comportamentos políticos duros, consideramos de extrema importância a riqueza das ilações trazidas a lume por via da análise dos incidentes políticos críticos descritos pelas chefias entrevistadas. Conforme já aqui discutido, quando instados a avaliar e a discriminar os comportamentos que, no terreno organizacional, exibiam para influenciar e mobilizar os seus colaboradores, a

³³³ Neste ponto de debate e seguindo a tipologia de Yukl e Falbe (1990), as coligações enquanto comportamento político dizem, sobretudo, respeito ao que denominaram ser a forma *directa* para exercer influência através das coligações, como por exemplo: o *agente* procura ajuda ou apoio dos outros (por exemplo: colega; outra chefia) para persuadir o *alvo* a aceitar um pedido.

esmagadora maioria das entrevistados referiu acções e comportamentos suaves, porém quando lhes foi solicitado para relatarem incidentes políticos que, directa ou indirectamente, tivessem presenciado ou vivificado, para além de terem demonstrado um cuidado desmedido em se distanciarem dessas práticas, sublinhando não ter qualquer envolvimento ou participação activa nas mesmas: - “*comigo em concreto nada se passou, mas tenho colegas que...*”, a maioria dos incidentes políticos listados dizem respeito a actividades subversivas, pérfidas, ética e moralmente questionáveis, algumas delas enquadrando-se perfeitamente na moldura do que Dalton discutiu na obra *Men who manage* (1959) ou Punch (1996) em *Dirty business*. A título de exemplo, vejamos um relato: - “*Como estamos em fase de implantação da empresa em Portugal, uma das pessoas das cúpulas telefonou-me para casa a dizer que a partir daquele dia era eu quem tinha que assinar os documentos e não ele, e que não queria que na correspondência fosse referido o seu nome completo, preferia que ficasse apenas o primeiro e o último nome*”. O exposto conduz-nos a quatro importantes notas de reflexão. A primeira, dá-nos conta das diferentes colorações (que frequentemente - assim o referiram os entrevistados), nomeadamente as menos ortodoxas, a actividade política pode assumir nas organizações, havendo mesmo quem siga à risca o lema “vale tudo”!

A segunda, mostra-nos como o poderoso tabu do poder e da política de que Crozier e Kanter nos anos 70 do século passado falavam, está ainda deveras enraizado na nossa sociedade, entrincheirado na sua faceta feia, suja e, invariavelmente, socialmente reprovável. Aliás, não deixa de nos causar estranheza que à semelhança do que Medison *et al.*, (1980) concluíram quando convidaram os seus entrevistados a listarem incidentes políticos, que passados 28 anos, tal como no estudo por eles avançado, as actividades subversivas, ilegítimas e manipuladoras foram o mote central dos incidentes políticos aferidos na presente investigação – relegando para segundo plano, ou mesmo parecendo desconhecer qualquer funcionalidade à dimensão política nas organizações. Afinal, parece justificar-se ainda o proferido por Gardner (1990): “o poder tem tão má reputação que muito boa gente se convence que não quer nada com ele” (pg. 55).

A terceira nota, orienta-nos para uma reflexão sobre a *troca de favores* enquanto comportamento político. Dito de outro modo, apesar de os colaboradores - na análise que fizeram das suas chefias e, estas últimas, na discriminação que fizeram dos seus

comportamentos pessoais, tenham atribuído uma importância diminuta e irrelevante à troca de favores, aquando dos incidentes críticos ela apresenta-se como prática corrente da dinâmica política organizacional. Nas palavras dos entrevistados: - *“Denoto diariamente um clima, que não condeno, de troca de favores, eu faço-te isto, tu fazes-me aquilo, entre os diferentes técnicos dos diferentes departamentos”*; *“(…) tenho exemplos de colegas que dão graxa às chefias, prestam favores, silenciam situações algo obscuras para serem promovidos ou ascenderem na carreira”*. Trata-se de accionar a velha norma da reciprocidade e da mutualidade: toma lá, dá cá! Esta troca pode ser imediata, directa, efectuada no momento ou então, mediata na expectativa de uma retribuição futura. Note-se que esta expectativa pode ser explicitada e verbalizada ou funcionar como um acordo tácito que, quando a situação a isso se prestar, deverá ser “saldado”. No extenso trabalho de investigação dedicado ao tema, Appelbaum e Hughes (1998) acrescentam mesmo que, em cenários de trabalho, existem actores organizacionais que para satisfazer as suas agendas ocultas, criam situações artificiais. Quer isto dizer que, de um modo aparentemente desinteressado e altruístico, mostram-se solidários, amigos, prestáveis e disponíveis para ajudar e levar a cabo pedidos não formulados pelo outro, estando propositadamente a induzir no alvo um forte sentimento de dívida e de reciprocidade no trato ao qual não hesitarão recorrer sempre que considerarem conveniente: - *“Temos também um caso muito engraçado de uma chefia muito popular na empresa que apesar de, regra geral, ser muito distante e antipático quando quer pedir alguma coisa extra aos seus colaboradores directos muda completamente de atitude, torna-se muito simpático e começa a elogiá-los por toda a empresa”*

A quarta e última nota, diz respeito ao enquadramento situacional que enforma os incidentes políticos listados. Assim, na esteira da literatura da especialidade (Ferris, Russ e Fandt 1989; Ferris e Kacmar, 1992; Ammeter *et al.*, 2002), os momentos de implantação e mudança (mais particularmente, reestruturação) organizacional, por intrinsecamente envolverem maiores doses de ambiguidade e de incerteza, apresentam-se como particularmente atreitos a um aumento da actividade política. Igualmente referenciados são os momentos de selecção, avaliação de desempenho e promoção, fazendo juz ao discutido no quadro teórico (Ferris e Judge, 1991; Goia e Longenecker, 1994) mostrando serem estas as práticas organizacionais que, dramaticamente, estão mais atreitas ao jogo sujo de bastidores.

Também neste ponto em debate foi possível identificar a interferência de algumas variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional para os colaboradores, protelando-se a tendência já parcialmente desenhada e discutida anteriormente de que são as mulheres, os colaboradores mais jovens, os que têm menos anos de “casa”, os que trabalham sob a alçada da mesma chefia há menos tempo e os menos letrados a imputarem mais comportamentos políticos às suas chefias. Parece que se, por um lado, o acumular de senioridade e idade conduz os actores organizacionais a verem e a aceitarem com maior naturalidade o modo de actuação das suas chefias numa espécie de “é assim que as coisas, por cá, se resolvem”. Por outro lado, embora não passe do domínio das suposições, estamos em crer que os sujeitos menos letrados para além de poderem fazer parte do grupo de colaboradores que, por se concentrarem no núcleo operacional, mais vezes são afectados e sofrem os efeitos das políticas organizacionais – daí discriminarem e enfatizarem a pressão como o comportamento mais recorrente das suas chefias, poderão igualmente, ser os que, fruto da sua insuficiência formativa, percepcionem possuir menos “armas” e maior dificuldade para “combater” e/ou participar activamente no jogo político.

Nesta investigação, a reputação pessoal dos indivíduos nas organizações considerada pela literatura como um fenómeno com um crivo sociopolítico extremamente acentuado (Kanter e Brinkerhoff, 1981; Tsui, 1984; Ferris *et al.*, 1994), isto é, por si só, um recurso de influência; um fenómeno dramaticamente *plástico* e subjectivo, uma realidade socialmente construída e “pintada” aos olhos dos outros, podendo ser, sobremaneira, o resultado de um bem orquestrado processo de *signaling*³³⁴ (Ferris e Judge, 1991), de gestão de impressões e/ou de um desempenho teatralizado, em que o agente procura, controlar e manipular a seu favor as atribuições que os outros fazem acerca de si (Bromley, 1993); e tendo em conta o seu cariz dinâmico, a sua atinente vulnerabilidade e fragilidade (Laver, 1987) - afinal, são precisos 20 anos para construí-la mas bastam cinco minutos para destruí-la (Buffet *in* Fombrun, 1996) - os dados coligidos na amostra levam-nos a afirmar que, na globalidade, os líderes estudados – tanto no que diz respeito à heteroavaliação, como no que se prende com a auto-avaliação – gozam de uma reputação positiva. De resto, e a par com uma das dimensões

³³⁴ Por não termos encontrado uma tradução consensual optámos por manter o termo original. Baseia-se na *teoria dos sinais* da autoria de Spence e recuperada por Ferris e Judge (1991). Os actores organizacionais enviam sinais uns aos outros cujo objectivo é, na esmagadora maioria das vezes, influenciar as percepções e construir significados.

da habilidade política (influência interpessoal), o valor obtido com a reputação pessoal dos líderes foi o que, pela positiva, mais se destacou na amostra³³⁵.

Conquanto, apesar de termos verificado que, no cômputo geral, os líderes creditam a seu favor uma boa reputação, uma análise mais pormenorizada mostrou alguns aspectos interessantes e, também um pouco contraditórios. Um deles tem a ver com o facto de a maior pontuação estar adstrita à sua credibilidade, isto é, eles são bem vistos pela globalidade das pessoas que fazem parte da organização, eles são e consideram-se credíveis, sendo que, para isso, em muito contribuiu o acumular sucessivo de episódios compostos por acções, comportamentos e desempenhos tomados no passado. Tal como uma chefia referiu: *“Sou bem visto em toda a organização. Penso que fruto das minhas competências técnicas e da capacidade de me relacionar facilmente com os outros, consegui acumular um capital reputacional elevado com o passar dos tempos”*. Porém, essa credibilidade parece não vir acompanhada da componente de admiração. Quer isto dizer que os subordinados quando confrontados com a seguinte questão: “as pessoas falam do seu chefe com admiração?”, posicionaram as suas respostas muito próximas do patamar do *discordo*. No mesmo sentido, aquando das entrevistas efectuadas aos líderes, aduziu-se que a maioria das respostas proferidas aliava os ganhos reputacionais e a consequente credibilidade, sobretudo, à competência técnica e a alguns comportamentos de estruturação, ficando a componente de admiração e consideração bastante diluída ou até arredada do processo.

Um outro aspecto interessante que decorreu da presente análise foi termos verificado que os líderes são bem vistos pela totalidade das pessoas que fazem parte do *holo* organizacional, mas essa opinião positiva tende a decair à medida que avançamos na antiguidade com o líder e na antiguidade na organização. De resto, sabemos pela literatura, que a reputação não é uma característica mutuamente exclusiva e que, por isso, os sujeitos podem reflectir diferentes reputações aos distintos indivíduos e grupos que compõem a organização (Tsui, 1984; Bromley, 1993), porém, sabemos, igualmente, que esta diversidade reputacional acaba por fragilizar os líderes já que “o gestor com melhor reputação é aquele que consegue ir ao encontro das expectativas de todos, ou da maioria, dos constituintes” (Tsui, 1984: pg. 66).

³³⁵ Por via da análise quantitativa.

7.2. Que atitudes organizacionais?

A existirem certezas no campo da política nas organizações, uma delas prende-se com as inúmeras “imaturidades” que o tema enforma. Um dos reflexos mais paradigmáticos desta situação diz respeito aos escassos estudos que aferem as implicações da actividade política, o que não deixa de ser curioso e de nos causar grande perplexidade, já que sabemos que a política é uma realidade insofismável, presente e enraizada no dia-a-dia organizacional e que, a menos que queiramos assumir o papel de avestruz, todos, sem excepção, somos jogadores e todos, inevitavelmente, “estamos expostos ao processo de dar e receber” (Appelbaum e Hughes, 1998: pg. 86). Estamos em crer que este aparente esquecimento é, uma vez mais, o reflexo da “colagem” indevida e precipitada da actividade política à faceta patológica de Mr. Hyde – malévola, indecorosa e irresponsável, escusando-se a reconhecer a versão Dr. Jekyll e o contributo positivo que a política pode dar para o bom funcionamento e desempenho organizacional. Afinal, consoante Hardy (1996) ditou, a abolição do comportamento político nas organizações significaria o secar da fonte da sua energia criativa.

Assim, parece-nos claro que não é por fingirmos ou evitarmos desconhecer esta realidade que ela se dissipa. Muito pelo contrário, longe de se tratar de uma questão meramente académica, essa postura impossibilita as organizações de adoptarem uma estratégia proactiva no fomento e aproveitamento da sua funcionalidade, e de prevenirem e minimizarem os seus efeitos desfavoráveis. Tal como Pfeffer (1992) afirmou: “ (...) há política envolvida nas organizações (...) E a menos que, e até, queiramos entendermo-nos com esta realidade, as nossas organizações atrasar-se-ão cada vez mais” (pg. 21-22). Trata-se, com efeito, de uma linha de pesquisa com um longo percurso a trilhar, para o qual, com este estudo, procuramos dar o nosso contributo e preencher algumas lacunas. Assim, e porque a eficácia dos “generais” passa, sobremaneira, pela avaliação das atitudes dos seus “soldados”, neste ponto em discussão, apresentaremos as principais conclusões relativas à satisfação, ao empenhamento, à confiança e ao cinismo que os colaboradores nutrem em relação às suas organizações de pertença, acopladas e contrastadas com a perspectiva dos gestores.

Da totalidade das atitudes em análise, no cômputo geral, a satisfação foi a que obteve as pontuações mais elevadas. Com esta investigação, ficou demonstrado que estamos perante uma massa de trabalhadores com um nível de satisfação geral moderado

(particularmente os trabalhadores da organização sem fins lucrativos), sobressaindo, pela positiva, os aspectos concernentes à natureza e ao tipo de trabalho que realizam, ao clima de trabalho e à competência e ao modo de actuação das chefias imediatas. Emergem aqui dois aspectos importantes: o primeiro, tem a ver com o facto de serem as mulheres, tal como os colaboradores mais jovens a evidenciarem níveis de satisfação geral superiores, o que, e dada a inconsistência³³⁶ de resultados que prolifera na literatura, parece vincar a adopção de Jayaratne (1993) de que não existem diferenças significativas do efeito da variável género e idade na satisfação. Quando são detectadas diferenças, elas são sobretudo devidas à presença de outras variáveis.

O segundo, diz respeito à satisfação adjacente à competência e ao modo de actuação das chefias. Este aspecto, surge na esteira do aferido e discutido aquando da análise da reputação pessoal dos líderes, corroborando, uma vez mais da sua credibilidade enquanto agentes profissionalmente competentes tendendo, da mesma forma, esta satisfação a declinar à medida que a antiguidade com a chefia se vai tornando mais avultada. Acreditamos que, embora não passando do domínio das suposições, é possível que o acumular de tempo e o convívio diário conduza a um desgaste da relação chefias-subordinados sendo-lhes, por isso, imputadas (aos primeiros) menores qualidades profissionais; ou então, é possível que a gestão inicial de impressões encetada pelas chefias vá perdendo vigor com o decorrer diário dos acontecimentos.

Por seu turno, não constituiu para nós factor de admiração, que os vectores ligados às políticas e às práticas de remuneração e promoção sejam os que tendem a provocar maiores sentimentos de insatisfação. Eles são consentâneos com o aferido na literatura da especialidade dando-nos conta do que (principalmente no que diz respeito à remuneração) quase já se transformou numa verdade universal nos estudos organizacionais:

“Independentemente de aferirem montantes financeiros elevados, médios ou baixos, quando questionadas sobre a quantidade de remuneração que recebem em troca do seu trabalho, as pessoas raramente indicam que estão satisfeitas com o

³³⁶ Como ficou patente aquando da revisão da literatura, as conclusões avançadas apontam em duas direcções opostas, senão vejamos: por um lado, principalmente fruto de factores que têm na génese a desigualdade de oportunidades em cenários de trabalho, as mulheres são apresentadas como tendo níveis de satisfação inferiores aos dos homens (Cunha, Cunha e Leal, 2000). Por outro lado, e tendo, por exemplo, como moldura teórica a teoria da privação relativa (Graham e Welbourne, 1996), as mulheres são evidenciadas como tendo níveis de satisfação superiores aos dos homens.

que recebem. Observa-se mesmo na maioria dos estudos uma baixa satisfação com a remuneração recebida” (Neves, 2001b: 273).

A uniformidade da asserção supra-citada contrasta com a dissemelhança de justificações aventadas para o efeito já que as explicações de pendor social, cultural, contextual e individual ainda não foram totalmente capazes de, por exemplo, explicar porque razão um acréscimo salarial constitui para alguns indivíduos um poderoso estímulo e um factor satisficente, enquanto outros se desmotivam, desinteressam ou adoptam comportamentos caracterizados pela negligência ou mesmo pela saída da empresa (Spector, 1997).

Estamos em crer que, se projectarmos um olhar pela literatura que cruza especificamente o fenómeno da política com o da satisfação organizacional, poderá residir aqui uma viável explicação para o sucedido. Por exemplo, Ferris e Judge (1991) mostraram que, de todas as práticas de gestão de recursos humanos, as supra-indicadas são as que provocam maior insatisfação porque são as que, igualmente, estão mais atreitas à movimentação política. Semelhantes ilações foram aventadas por Goia e Longenecker (1994) que através do que denominaram *visita guiada ao lado obscuro dos bastidores da avaliação de desempenho* concluíram que: - “na maioria dos casos, a política desempenhava, com estas práticas, um particular papel sinistro” (pg. 46). De igual modo, tal como já aqui foi referido, os relatos de incidentes políticos críticos proferidos pelos sujeitos entrevistados na presente investigação mostram que um número considerável de incidentes com um pendor pouco “ortodoxo” e “duvidosamente” legítimo, diz respeito a práticas de selecção, avaliação de desempenho e promoção, comprovando, igualmente, ser absolutamente falacioso pensar-se que a actividade política apenas está presente nas grandes decisões estratégicas que emergem da cúpula da organização. Com efeito, algumas das decisões efectuadas a um nível mais operacional são acompanhadas por uma fortíssima actividade política. Nas palavras de um entrevistado: - “*Há aqui um caso de uma recente promoção, em que a pessoa promovida é genro da pessoa responsável pela promoção, os critérios que o conduziram a tal nunca foram conhecidos. Aliás já sabíamos quem ia ficar com o lugar. Por sinal, a filha e o neto também cá trabalham*”.

Genericamente, o empenhamento organizacional tende a ser concebido como o laço psicológico e o vínculo que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização (Meyer, 1997), com implicações sobre a decisão de nela permanecer. Esse estado psicológico pode assumir feições diversas, consoante a natureza do vínculo que caracteriza a ligação do indivíduo à organização. O modelo conceptual de Meyer e Allen (1991), que serviu de moldura à presente investigação, propõe a partição do empenhamento em três componentes: afectiva, instrumental e normativa³³⁷. Segundo a literatura, as três dimensões não são mutuamente exclusivas, pelo que os indivíduos podem exhibir as três formas de empenhamento na organização, com diferentes níveis de intensidade (Meyer, Allen e Smith, 1993). Os dados relativos ao valor médio em cada uma das dimensões do empenhamento organizacional permitem-nos tecer algumas considerações.

Desde uma perspectiva geral, estamos perante uma massa de trabalhadores moderadamente empenhados com a causa organizacional, vislumbrando-se uma ligeira supremacia da vertente afectiva - com particular incidência junto dos actores provenientes da organização sem fins lucrativos, embora a proximidade com a dimensão instrumental (principalmente dos colaboradores das empresas privadas) seja grande. Dito de outro modo, vivifica-se a presença de uma moderada ligação emocional, de identificação e de lealdade activa para com a organização – pressupondo um relacionamento afectivo e contínuo na promoção do bem-estar organizacional e que, por vezes, mesmo sem qualquer incentivo instrumental, leva os trabalhadores a fazer sacrifícios extra; mas que vive “paredes meias” com a sua dimensão mais racional e “fria”, suportada por uma calculada sequência de investimentos que (por exemplo, tempo, esforço, senioridade, etc.), com o decorrer do tempo foram sendo feitos na empresa e, por uma cada vez mais generalizada falta de alternativas e oportunidades no mercado de trabalho. Assim, não obstante a vertente afectiva seja a mais desejável para as organizações, porque são os trabalhadores afectivamente empenhados que, na verdadeira acepção da frase, “vestem a camisola da empresa”, que tendem a revelar

³³⁷ É de toda a pertinência frisar que apesar do empenhamento organizacional constituir uma das áreas, actualmente mais investigadas do comportamento organizacional, sobretudo de tradição anglo-saxónica; apesar de encerrar uma constelação de conceitos, focalizações e dimensões; e apesar de a literatura anunciar uma evolução do conceito, passando de constructo unidimensional para multidimensional, uma parte muito significativa das pesquisas continua a centrar-se exclusivamente na vertente afectiva, secundarizando a sua dimensão calculada e normativa (Somers, 1993; Leite, 2006; Freire, 2007). Porém, esta destrinça é importante já que reflectem vínculos psicológicos díspares; são potenciados por factores distintos e têm implicações distintas.

menor intenção de deixar a organização, menor absentismo, maior propensão em aceitar a mudança organizacional, exteriorizam índices mais elevados de cidadania organizacional (O'Reilly e Chatman, 1986; Becker, 1992; Meyer, 1997; Riketta, 2002) e a lançar “ondas de bons sentimentos a toda a organização” (Goleman, 1999: 128); numa época em que, diariamente, se assiste à pulverização de quase todas as obrigações contratuais implícitas nas antigas relações empregador-empregado; em que a segurança no posto de trabalho é quase uma miragem; em que as organizações procedem a alterações na composição da sua força de trabalho de acordo com as contingências do mercado e os desafios competitivos; em que os actores organizacionais são obrigados a reequacionar as suas carreiras profissionais; apresenta-se-nos inevitável que os trabalhadores vejam e sintam de um modo diferente os cenários de trabalho onde estão inseridos e, assim, assistamos a um aumento generalizado do empenhamento calculado.

Neste cenário, parece fazer sentido o desabafo de Handy (1994), os empregados são, cada vez mais, residentes temporários no condomínio organizacional! Talvez por isso, o empenhamento normativo, tenha neste estudo (mesmo na organização sem fins lucrativos), conhecido resultados tão modestos, alimentado pelo sentido de dívida e expectativas organizacionais do dever de lealdade de permanecer na organização, de aceitação do contrato psicológico - porque é ética e moralmente correcto. Quer isto dizer que, e dada a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960), se a organização der mostra ou transmitir sinais de, por exemplo, alguma toxidade, descarte ou desinvestimento nas pessoas, os actores organizacionais ver-se-ão “moralmente” obrigados a recompensá-la na mesma “moeda”.

Através da análise da variância, sempre que os dados empíricos o indicaram, foi possível coligir que algumas variáveis de natureza socio-demográfica e profissional exercem influência estatisticamente significativa e teoricamente relevante no empenhamento organizacional. Assim, a versão calculada do empenhamento é mais saliente nos colaboradores das empresas privadas (possivelmente porque, se comparadas com as organizações do estado e com a ONG, as lógicas de actuação para com os seus recursos humanos são, regra geral, muito menos proteccionistas. Por exemplo, a precariedade do trabalho e dos vínculos contratuais, é cada vez mais acentuada nas organizações privadas), com mais habilitações literárias e com maior senioridade, não apenas organizacional, mas também com as suas chefias directas. Na verdade, embora

uma parte significativa de estudos (Allen e Meyer, 1990; Mathieu e Zajac 1990; Meyer e Allen, 1997) mostre que as variações que surgem entre algumas características pessoais dos trabalhadores e o empenhamento organizacional são inconsistentes e muito pouco significativas - razão pela qual um grande número de estudiosos têm incluído as variáveis demográficas nos estudos do empenhamento mais como factores descritivos do que propriamente explicativos (Mathieu e Zajac, 1990). Ou então, conforme Mottaz (1988) concluiu, perspectivando-as enquanto variáveis moderadoras, a literatura (particularmente a que está inscrita nos chamados modelos causais) presume que a educação e a antiguidade são variáveis demográficas, sobretudo ligadas ao empenhamento instrumental. Assim, e no que diz respeito ao nível educacional, como demonstra a meta-análise de Mathieu e Zajac (1990), é possível que os indivíduos com níveis educacionais mais elevados tenham desenvolvido expectativas em relação à sua carreira e/ou então, tenham expectativas de recompensas insatisfeitas (Sommer, Bae e Luthans, 1996) que, caso não sejam preenchidas ou goradas, poderão provocar um decréscimo do vínculo afectivo e um aumento do empenhamento calculado.

Relativamente à antiguidade na organização enquanto antecedente, não obstante a análise da variação do empenhamento na organização em função do tempo de permanência na mesma tenha, até à data, suscitado pouca atenção (Beck e Wilson, 2000), há alguns indícios de que o empenhamento na organização possa estar positivamente associado à antiguidade (Sommer, Bae e Luthans, 1996) sendo este efeito mais evidente com a componente calculada. Por exemplo, Allen e Meyer (1993) consideram que a antiguidade está positivamente associada ao empenhamento, no caso de este ser perspectivado em termos dos custos de saída da organização. Na linha desenvolvida por Becker (1960), pode afirmar-se que os indivíduos que estão há mais tempo na organização, terão feito um maior número de investimentos naquela, reforçando a ligação de tipo instrumental. Ou seja, a antiguidade poderá aumentar a consciência de que os custos ou sacrifícios pessoais decorrentes da saída são elevados, aguçando também a percepção de ausência de alternativas de emprego, induzindo níveis mais fortes de empenhamento instrumental. Embora não exista registo de investigações que coloquem a antiguidade com o líder enquanto preditor do empenhamento instrumental, acreditamos que as razões anteriormente discutidas para a antiguidade na organização podem ajudar a explicar a natureza do fenómeno.

À semelhança do vínculo instrumental, a vertente afectiva e normativa do empenhamento organizacional reconheceu, neste estudo, a interferência de algumas variáveis de foro socio-demográfico e profissional. Corroborando do aferido na literatura da especialidade, como é o caso de Allen e Meyer (1993) para quem só poderá ser equacionada uma associação positiva entre a idade e o empenhamento na organização se este último for entendido enquanto expressão do desejo ou dever de nela permanecer, nesta amostra são os indivíduos mais velhos quem devota e apresenta laços afectivos e morais mais fortes e vigorosos em relação à organização de pertença. Procurando dar resposta justificativa para este facto Hunt e Saul (1975), e corroborado por Beck e Wilson (2000), arriscaram que, provavelmente, estes sujeitos estarão mais satisfeitos e agradados com as funções e posições que ocupam e que, com o acumular dos anos, conquistaram nas suas organizações. Nós acrescentaríamos, que a idade para além de conferir aos sujeitos uma maior maturidade e uma maior tolerância (e por vezes, uma maior resignação) em relação a tudo o que se passa à sua volta, induz a uma procura mais activa de um referente emocional no trabalho, uma estrutura que dê significado às suas vidas (Burroughs e Eby, 1998).

A confiança organizacional – enquanto uma reacção avaliativa e afectiva face à organização - também conheceu, neste estudo, resultados modestos, com correspondência numa concordância moderada o que, a ser verdade, significa que, em termos genéricos, não é grande a intenção e a disposição dos sujeitos para aceitar a vulnerabilidade, para correr riscos, para partilhar, com base nas palavras, acções e decisões da organização (Meyer, Davis e Schoorman, 1995; Rousseau, 1998). Entendemos que o exposto coloca a “nu” alguma fragilidade organizacional já que “a confiança é a base de todas as interacções sociais, mesmo das mais rotineiras” (Zucker, 1986: 56); que, adoptando uma perspectiva mais economicista, sem confiança o sistema económico colapsa quase à escala mundial; que, para serem criativos, inovadoras e competitivas, as organizações actuais precisam de tirar o máximo rendimento da partilha, da colaboração e do mútuo ajustamento; que, sem confiança, os líderes nunca conseguirão obter dos seus colaboradores contributos e performances que vão para além das meras e rotineiras obrigações formais e dos termos contratuais. Exemplos contemporâneos referem que a confiança é “o que torna a decisão na Nissan mais rápida do que na Ford”, na medida em que existem suficientes razões para dizer a verdade e manter a palavra dada (Shapiro, Shepard e Cheraskin, 1992). È ela que reduz os custos

de transacção e monitoria, como elimina a necessidade de sistemas de controlo e regulamentação, que podem ter efeitos indesejáveis como a redução da inovação e cooperação.

O carácter multifacetado que o conceito enforma, mostrou, no presente estudo, alguma dissemelhança entre a sua faceta cognitiva e afectiva, sendo esta última mais evidente. O aduzido significa que embora, emocionalmente, os sujeitos sejam acalentados pela crença e pela expectativa de que a organização será honesta nas negociações e transacções que com eles efectuar, os argumentos, os exemplos passados e as acções “racionais” disponíveis que servem de alicerces à decisão de confiar não parecem “convencer” os colaboradores e acompanhar o desejo de confiar – qual debate entre emoção e razão, os indivíduos *sentem* e *pensam* a confiança organizacional de modos distintos. No fundo, e tendo em conta a natureza simultaneamente retrospectiva e prospectiva da confiança organizacional (Dirks e Parks, 2003), a vontade e o desejo de estimar abonatóriamente um comportamento futuro é, racionalmente coibido pela interpretação menos positiva e pelos julgamentos de acções passadas.

Para além disso, uma menor confiança organizacional esteve adstrita aos sujeitos mais velhos, mais habilitados e mais antigos da organização. Apenas para a faceta cognitiva, uma maior senioridade com o líder significou uma menor confiança. Parece desenhar-se a tendência de que o acumular da idade, experiências, episódios e de senioridade com a organização e com a chefia conduz a um maior cepticismo da amostra estudada. Uma vez mais a literatura não apresenta uma perspectiva muito conclusiva e consistente em relação ao aferido. Se por um lado, alguns estudos coligem que o avanço na idade e na antiguidade tem um efeito positivo na confiança - por exemplo, Mowday, Porter, e Steers (1982), concluíram que os indivíduos quanto mais tempo estavam numa equipa e na organização melhor se conheciam e mais envolvidos estavam com a equipa e com a organização ou então, Roberts e Hunt (1991) consideraram que o tempo de permanência reduzia a possibilidade de surgirem alternativas de mudança e, portanto, o comportamento dos indivíduos ajustava-se de uma forma diferente à organização. Por outro lado, os resultados do estudo de Costa (2003b) e Freire (2007) indiciam que os indivíduos que trabalham há mais anos na organização demonstram menos confiança nas equipas como também preferem trabalhar sozinhos, evidenciando igualmente que outras variáveis, como é o caso dos comportamentos do líder ou do clima

organizacional, terão um poder preditivo sobre a confiança muito mais significativo e proeminente (Freire, 2007).

Em consonância com o cepticismo trazido a lume pela análise da confiança, estão as conclusões aferidas com o cinismo organizacional – um fenómeno assaz desconcertante e silencioso que, como uma maré crescente, começou a assolar as organizações. Embora só muito recentemente a literatura organizacional lhe tenha começado a devotar a atenção merecida e os gestores organizacionais debruçado em encontrar estratégias para minimizar os seus efeitos, por demais, perversos; o pontapé de saída já havia sido dado por Scott Adams e os mundialmente famosos cartoons humorísticos de Dilbert, retratando com grande realismo as organizações contemporâneas e ridicularizando gestores, consultores, as *buzzwords* organizacionais e os seus empregados felizes!

Os dados postos em evidência com esta investigação, parecem apresentar matéria de inspiração para Adams, e Dilbert poderia, perfeitamente, encarnar um dos sujeitos da amostra aqui estudada. Longe do domínio da ficção, a julgar pela avaliação negativa que fazem do seu contexto laboral, a realidade mostra-nos que estamos perante uma massa de colaboradores com um saliente cinismo organizacional. Entramos no domínio das denominadas atitudes negativas em relação ao cenário de trabalho de proveniência (Shapiro, 1997; McNmara, 2006), caracterizadas por crenças negativas e sentimentos relacionados que emergem não como algo extemporâneo, mas como um processo cumulativo pautado por experiências, eventos e histórias passadas que não foram percebidas e sentidas como surtindo efeitos positivos.

Analisado a partir das três dimensões que o conceito congrega (Wanous, Reichers e Austin, 1994; Reichers, Wanous e Austin, 1997 e 2000), isto é, o pessimismo, a atribuição disposicional e a atribuição situacional, coligiu-se, por ordem crescente, o predomínio das duas primeiras facetas, materializando-se na prevalência de sentimentos de resignação, frustração e resistência, de uma profecia pessimista e de uma perda de fé em relação à organização e aos seus intentos de mudança. Tal como, numa atribuição disposicional negativa, fazendo dos outros, principalmente daqueles que estão imbuídos de poder, os bodes expiatórios, os culpados e os responsáveis pelo insucesso das medidas tomadas – a sua incompetência, o seu incumprimento e a falta de interesse pela causa organizacional assim o determinou. Acresce que, em nosso entender, as

conclusões postas em evidência são, de alguma forma, potenciadas pela baixa cotação que os sujeitos estudados atribuíram aos factores de ordem situacional, isto é, a eventos inesperados, inusitados e imprevisíveis que escapam ao controlo da gestão e das pessoas significando que, neste caso, parece que a “culpa não morre solteira”!

Naturalmente que, salvo raras excepções (James, 2005), pela carga negativa que o fenómeno consigo arrasta, esta é uma atitude com a qual as organizações em estudo não gostariam de privar. Até porque sabemos, pela revisão da literatura, que a negação da bondade e da sinceridade dos motivos organizacionais (Goldner *et al.*, 1977) fere gravemente a competitividade das empresas e de que o preço a pagar é elevado: a avaliação negativa que os actores organizacionais tecem do seu contexto laboral desemboca em sentimentos de desgosto, angústia, raiva ou até mesmo vergonha em relação à mesma (Abraham, 2000); de que os cínicos tendem a comportar-se com desprezo e desdém para com a organização e para com as suas políticas e práticas (Mirvis e Kanter, 1989a e b; Brooks e Vance, 1991; Brooks *et al.*, 1996; Reichers *et al.*, 1997; Dean *et al.*, 1998; Wanous *et al.*, 2000). No limite, e não obstante as boas intenções dos agentes organizacionais, o cinismo pode ficar enraizado de tal maneira na organização dando origem a um ciclo vicioso, vaticinando-se grandes resistências na implementação de quaisquer políticas e práticas organizacionais vindouras. Essa mesma ideia está muito bem ilustrada nos trabalhos conduzidos por Kramer (2000 e 2001). Ao transportar o conceito de *paranóia* para os ambientes organizacionais, conceptualizando-o como uma forma patológica, desfocada e exagerada dos sujeitos desconfiarem e suspeitarem dos motivos e das acções dos outros, Kramer mostra não apenas como, por vezes, cinismo organizacional pode evoluir para estados profundos de paranóia, transformando-se numa arma letal e num veneno passível de provocar, a médio e curto prazo, uma autêntica paralisia organizacional, mas também como isso pode afectar os próprios actores organizacionais conduzindo-os, entre outras coisas, ao isolamento e a uma descaracterização e ineficácia na leitura de qualquer intento organizacional.

Nesta perspectiva, Cha e Edmondson (2006) alertam que, por vezes, o cinismo pode tornar-se numa espécie de “beco sem saída” já que, face à turbulência das actuais paisagens competitivas, “amanhã” pode ser absolutamente impossível cumprir as promessas que foram feitas “ontem” logo, os líderes têm que ser agentes extremamente

habilidosos e cautelosos a gerir todo este processo. Devem ter o sentido estratégico e a habilidade política para escolher as táticas e os comportamentos que consideram melhor adequar-se às situações procurando impedir ou minimizar os potenciais efeitos perniciosos do cinismo. Trata-se de um dos grandes assassinos das organizações actuais (Burr e Russel, 2000), uma arma altamente letal, mas silenciosa (e por isso muito mais perigosa), uma das formas (por vezes, a única) mais encapotadas que os trabalhadores têm ao seu dispor para exercer algum poder dentro da organização (Buchanan, 1999). De resto, a frase retirada de Bradley *et al.*, (2000) é extremamente paradigmática do discutido e como os silêncios podem ser tão mentirosos:

“Mesmo quando a harmonia parece prevalecer, as entrevistas em profundidade revelam que as aparências podem ser enganadoras. Entrevistas com empregados britânicos da Nissan (...) que chegam cedo e saem tarde e apresentam respostas emocionais correctas ao trabalho revelam que eles estão envolvidos naquilo que Knights *et al.*, (1985) designam de ‘obediência cínica’. Eles mentem parecendo fazer o que os empregadores deles esperam, mas renunciam à hegemonia dos objectivos genuínos” (pg. 47).

Estamos perante uma geração de trabalhadores que, face à conjuntura e ao que consideram ser um mundo pouco amigável, incerto e inseguro (Senge, 1990), acredita que para sobreviverem nas águas turvas e agitadas das organizações actuais, o caminho a trilhar deve passar, sobremaneira, pela gestão fria, cuidada e cautelosa da relação que estabelecem com a organização e com os seus membros (acentuando a premência da dimensão calculada e instrumental do empenhamento organizacional). Neste ponto em debate, gostaríamos de frisar que embora Reichers *et al.*, (1990) defendam que o cinismo pode ser gerido e amenizado, é nossa convicção pessoal que as peculiaridades deste fenómeno tornam esta tarefa extremamente difícil e penosa, dado o seu cunho encoberto, táctico e hipócrita.

Uma análise por quotas revela-nos que o maior cinismo está presente nas organizações do estado, embora os valores obtidos com a indústria³³⁸ sejam bastante próximos. Naturalmente que se olharmos e interpretarmos o aventado por Vaz (2006) acerca da caracterização e do estado da arte dos recursos humanos da função pública facilmente percebemos por que razão o cinismo e o *estado de sonolência* (assim o apelidou o autor)

³³⁸ A inclusão da indústria neste estudo acaba por colmatar uma das muitas falhas neste domínio de saber, já que ainda muito recentemente McNamara (2006) afirmava: - “apesar de estar entusiasticamente interessado no cinismo, continuo frustrado com a falta de investigação disponível acerca do cinismo nos negócios e na indústria” (pg. 8).

é prevalecente, senão vejamos: “relações despersonalizadas, desmotivação, falta de identificação com a organização (...), comodismo sedimentado ao longo de gerações de funcionários públicos, (...) rotinas recalcadas, (...) cultura organizacional comodista e fechada sobre si mesmo” (pg. 1). Naturalmente que a isso não estão alheias as profundas transformações que, muito recentemente, a função pública tem vindo a sofrer no nosso país, colocando em causa muitos dos poderes adquiridos e instalados, e as rotinas estabelecidas, provocando nos seus colaboradores uma tenaz resistência à mudança. Aliás, este é um vector que sobressai com indisfarçável contundência na organização do estado por nós estudada já que a dimensão *pessimismo* em relação aos intentos de mudança foi a que obteve a média mais elevada.

Para além disso apuramos que as mulheres apresentam, em todas as dimensões, uma vertente mais cínica da realidade organizacional; os sujeitos com menor idade e com menor antiguidade na organização, tendem a fazer com maior intensidade atribuições de natureza disposicional, enquanto os mais velhos e com uma senioridade mais avultada, atribuem-no a factores externos. Finalmente, os inquiridos com menos habilitações literárias foram os que manifestaram uma profecia menos optimista em relação ao rumo da organização. Conforme gizado no enquadramento teórico sobre o tema, a revisão da literatura mostra-nos um estado da arte ainda muito inconsistente, fraccionado e desarticulado, encontrando-se, por isso, no primeiro nível de maturidade do conhecimento científico (Wanous, Reichers e Austin, 2000; James, 2005), sendo praticamente omissa a dar explicações acerca da possível interferência das variáveis de pendor socio-demográfico e profissional. Não obstante o relativo vazio investigacional, o exposto merece alguns comentários. No que diz respeito ao aferido com a variável idade, acreditamos encontrar no debate encetado Mirvis e Kanter (1989a) e Gross e Scott (1990) um veio justificativo interessante. Ao enunciarem aquilo que consideram ser os determinantes centrais do cinismo organizacional, estes investigadores, para além de identificarem factores adjacentes ao contexto organizacional, colocaram, igualmente, o ónus em factores de ordem cultural. Defendem que, particularmente os jovens adultos, têm atitudes cínicas porque foram nascidos e criados numa sociedade que corre atrás de tudo o que, com doses ínfimas de esforço e com grande evitamento à dor, lhes proporcione soluções práticas, eficazes e simples. Ironizando, Gross e Scott (1990) arriscam mesmo: - “ talvez eles já sejam um pouco cínicos quando vêm ao mundo” (pg. 62).

Relativamente às habilitações literárias e ao facto de serem os colaboradores menos letrados os que devotam um maior pessimismo em relação ao futuro das suas organizações de pertença acreditamos que para além de, fruto das suas limitações formativas, terem possibilidades limitadas de progressão na carreira; por outro lado, e à guiza do aferido por Wanous *et al.*, (1994) e Reichers *et al.*, (1997), estes poderão fazer parte do grupo de colaboradores que, por se concentrarem no núcleo operacional, mais vezes são afectados e sofrem os efeitos reais das acções de mudança.

Embora noutro registo, mas acreditamos que igualmente elucidativo e ilustrativo da presença de algum nível de cinismo organizacional, foi o que encontramos, de forma reveladora, nos dados obtidos, nas entrevistas efectuadas às chefias. Quando indagados directamente acerca da possibilidade de os seus colaboradores demonstrarem e devotarem atitudes cínicas em relação à organização, ficou particularmente vincado o elevado desconforto e, acima de tudo, o enorme esforço que todos os entrevistados fizeram para fugir à questão formulada. De resto, e acreditamos que possivelmente porque poder-se-ia estabelecer uma precipitada correlação entre a sua actuação e as reacções dos colaboradores, as respostas obtidas cingiram-se a breves comentários evasivos e generalistas (sempre desvinculadas do seu grupo de trabalho) acerca do que consideravam serem possíveis condições propiciadoras desta atitude organizacional. Curiosamente, e fazendo juz ao patente na literatura como é, por exemplo, o trabalho de Meyerson (1990) que através duma análise puramente qualitativa mostrou que o cinismo se materializava sobremaneira, sob a forma de expressões e comentários jocosos e/ou humorísticos que os colaboradores teciam acerca da organização, também na presente investigação alguns dos sujeitos entrevistados quando instados a relatar incidentes políticos críticos, proferiram alguns comentários cínicos e jocosos, aliados a uma linguagem não verbal igualmente reveladora, em relação a alguns episódios organizacionais: - *“Há também aqui duas situações de colegas que têm progredido na empresa de um modo absurdamente inexplicável. Embora tenham habilitações e competências profissionais bastante inferiores a algumas colegas de trabalho, são sempre quem obtém as melhores avaliações de desempenho e quem recebe os melhores prémios de promoção, pelos vistos as suas boas performances parecem tratar-se noutros domínios que não o profissional”*. *“Temos também um caso muito engraçado de uma chefia muito popular na empresa que apesar de, regra geral, ser muito distante e antipático, quando quer pedir alguma coisa extra aos seus colaboradores directos*

muda completamente de atitude, torna-se muito simpático e começa a elogiá-los por toda a empresa, já circulam anedotas por causa disso”. Trata-se, com efeito, de dois relatos distintos, ambos com um pendor tendencialmente irónico, vivificando-se um certo desapontamento e uma certa desilusão em relação a algumas práticas presentes na amostra estudada.

7.3. Que clima político organizacional?

Finalmente, enquanto realidade subjectivamente percebida, aferimos a presença de, na globalidade, um clima político moderado, com uma ligeira supremacia da vertente clima político geral, ao passo que a dimensão *going along to get ahead* foi a menos pontuada pelos respondentes. Quer isto dizer que, embora os indivíduos percepcionem algum nível de actividade política nas organizações em estudo, no sentido em consideram que os seus actores têm comportamentos oportunistas, de que as decisões aí tomadas são baseadas em agendas ocultas e direccionadas para interesses pessoais; os comportamentos de evitamento, de passividade e de silenciamento de situações, parecem não ser uma prática muito recorrente. Com valores intermédios, a faceta salários e promoções dá-nos conta que embora moderadamente, a organização perpétua e alimenta o jogo político através da implementação e aplicação das políticas organizacionais, principalmente as que dizem respeito aos padrões que servem para recompensar e promover.

Neste ponto em análise não resistimos em trazer a lume um aspecto que se evidenciou quer por via da dimensão quantitativa, quer por via da dimensão qualitativa. Na verdade, embora os sujeitos estudados revelassem algum grau de concordância em relação à presença de actividade política nos seus contextos laborais, eles faziam questão de reiterar que nada tinham a ver com isso – os “outros” eram, sempre, os responsáveis por levar a cabo tais práticas. Esta constatação serve para sublinhar, uma vez mais que há, ainda hoje, uma grande ambivalência em relação ao poder e à política, consubstanciada na ideia de que sempre que se pretende discutir a actividade política interna da organização, absolutamente ninguém se revê na figura de um político – ou agindo como tal – com excepção para as práticas e comportamentos que, inusitadamente, são manobrados para salvaguardar e defender os mais elevados interesses da organização. Apenas nesta óptica se pode aceitar a metáfora da organização política, de outro modo o uso destas palavras ancora-se numa conotação

extremamente pejorativa, proferida para especificar ou criticar um comportamento ou um modo particular de acção. Burns (1961) expõe esta mesma ideia da seguinte forma:

“ É impossível neste momento não fazer uma referência às observações feitas por F. M. Cornford no *Guia para o jovem político*. Existem dois tipos de proposições, as minhas e as tuas. As minhas, são propostas para o bem-estar comum que implicam (muito contra a minha vontade) a ascensão de alguns dos meus amigos, ou então (ainda muito mais contra a minha vontade) a minha ascensão. As tuas propostas são intrigas insidiosas promovendo a tua ascensão e a dos teus amigos, que pretendes fazer passar por propostas benéficas para o bem comum” (pg. 260).

Uma outra conclusão deveras interessante que sobressaiu da análise deste constructo tem a ver com o facto de, à semelhança do aferido com a discriminação dos comportamentos políticos dos líderes, serem novamente as mulheres, os colaboradores menos antigos na organização e os menos escolarizados a percepcionarem níveis mais elevados de actividade política, corroborando, igualmente das explicações já produzidas para o efeito. Porém, as conclusões obtidas com a variável sexo dos inquiridos merecem-nos um último comentário, já que foi, particularmente no factor respeitante aos salários e promoções, os elementos do sexo feminino assinalaram a presença de um maior clima político, facto que sublinha o poder das sobejamente estudadas e discutidas na literatura “invisíveis paredes de vidro”, e da desigualdade de oportunidades em cenários de trabalho, mas também traz à “baila” o aduzido por Ferris *et al.*, (1996) quando se referiu que a percepção de clima político é tanto mais forte quanto maior for *saliência do objecto*, ou quanto mais os indivíduos se sentirem ameaçados por ele, tendo vindo a coligir que oportunidades limitadas de promoção estão associadas a percepções de actividade política mais intensas.

7.4. O modelo teórico de análise

O modelo teórico proposto resulta, como já aqui foi referido, de uma vasta e aprofundada revisão da literatura em que, para além de esmiuçadas as idiossincrasias que a temática enforma, procurou-se detectar aspectos menos evidenciados na tentativa de ajudar ao preenchimento de algumas das lacunas existentes na literatura. Infelizmente, são imensas as lacunas existentes no âmbito da liderança política nas organizações. Na verdade, é deveras reduzido o grupo de investigadores que, nos últimos anos, tem multiplicado esforços com o fito de, não apenas perceber as suas peculiaridades mas também de, uma vez por todas, despertar a academia do demorado

estado de sonolência e até de um certo acanhamento e “puritanismo intelectual” (House, 1995) que teima em não ver que ao ignorarmos a realidade da (liderança) política nas organizações estaremos, necessariamente, a omitir uma das peças chave da engrenagem, da dinâmica e do comportamento organizacional.

Frise-se que, até à data, não há registo na literatura de um único modelo de análise que sistematize aspectos relacionados com o líder, com os subordinados e que interponha a interferência de variáveis mediadoras e moderadas da relação. Assim, e seguindo os reptos lançados por Ammeter *et al.*, (2002) em “Toward a political leadership theory of leadership”, ao longo de um modelo de análise nunca antes estudado, procuramos, ainda que modestamente, dar o nosso contributo para uma área de saber tão reveladora da dinâmica organizacional mas, tão carente de evolução.

7.4.1. Antecedentes das táticas e comportamentos políticos dos líderes: motivação para o poder e o maquiavelismo

Neste ponto de debate, as hipóteses 1a e 1b foram confirmadas. Assim, coligiu-se com valores distintos, que os motivos de poder e o maquiavelismo atinente aos líderes em estudo estabelecem com as táticas e os comportamentos políticos, tanto na sua versão suave como na versão dura, uma relação positiva.

No que diz respeito aos motivos de poder, embora a relação aduzida não se traduza num valor preditivo muito relevante, vem corroborar do, já aqui discutido, e que se prende com o facto de este aspecto disposicional dos líderes ter algum poder explicativo sobre a predisposição para os mesmos enveredarem no *jogo* político. Estes dados surgem na esteira da literatura da especialidade (Hobbes, 1972; Zaleznik e deVries, 1975; Miner, 1978; Hernan, 1980; McClelland, 1985 e 1987; Jesuíno *et al.*, 1989; Reto e Lopes, 1989/90; Yukl, 1989 e 1998; House *et al.*, 1991, Shmitt e Winter, 1998; Winter, 1991 e 1998), apresentando a motivação para o poder como uma das características personalísticas que maior aproximação tem efectuado ao campo da liderança política, concretizando-se na necessidade e no desejo de, através da dinâmica política, influenciar e orientar o comportamento dos outros, numa liderança emotiva e mobilizadora. De resto, isso mesmo ressoa da presente investigação já que verificamos que a associação mais forte se processa entre os motivos de poder e os comportamentos políticos suaves, enquadrando-se estes últimos, na moldura daquilo que Winter (1998)

apelidou de liderança política inspiradora, ou seja, o poder socialmente responsável associado a comportamentos políticos social e organizacionalmente responsáveis.

Por seu turno, o valor preditivo do maquiavelismo junto dos comportamentos políticos é bastante elevado. Significando que, embora tenhamos coligido um moderado nível médio de maquiavelismo na amostra, este factor disposicional apresenta-se como um importante fio condutor da prática política dos líderes. Os resultados postos em evidência vêm reiterar a nossa posição (e a de outros investigadores) assumida ao longo do quadro teórico, resumida na assumpção de que para conseguirem sobreviver nas águas agitadas das organizações actuais os líderes precisam daquilo que, já nos anos 70, Christie (1970a) havia identificado: elevado grau de influência; elevado grau de interacção; elevado grau de percepção dos outros; elevado grau de racionalidade estratégica. Conforme Wolfe (1997) adiantou, a menos que optemos por ser “marionetas” dos outros, esta característica é o passaporte para a competitividade e sucesso pessoal e organizacional.

7.4.2. Variável mediadora: a habilidade política dos líderes

Tendo como função “identificar a presença de processos intermediários que conduzem a variável independente à variável dependente” (Muller, Judd e Yezzerbit, 2005: 852), e no trilho dos reptos e apelos para futura investigação lançados, por exemplo, por Ammeter *et al.*, (2002), Ammeter *et al.*, (2004 a e b) e Treadway *et al.*, (2004), a variável mediadora aqui hipotetizada foi a habilidade política, tendo vindo a concluir-se que ela medeia a relação entre as variáveis individuais relativas ao líder, isto é, entre os motivos de poder e o maquiavelismo e os comportamentos políticos suaves e duros por eles emanados, confirmando assim as hipóteses de trabalho 2a, 2b, 2c e 2d. Dito de outro modo, e respectivamente, a análise da decomposição dos efeitos dos motivos de poder nas táticas e comportamentos políticos suaves; dos motivos de poder nas táticas e comportamentos políticos duros; do maquiavelismo nas táticas e comportamentos políticos suaves; e do maquiavelismo nas táticas e comportamentos políticos duros indicaram que, em todos os casos, a habilidade política intermedeia essas relações (Muller, Judd e Yezzerbit, 2005), embora os efeitos da mediação sejam mais assinaláveis entre os motivos de poder e os comportamentos políticos suaves e duros.

Com estes resultados, acabou por validar-se empiricamente o que há já alguns anos (nomeadamente, Pfeffer, 1981 e Mintzberg, 1983), embora não ultrapassando o domínio das meras suposições, alguns sectores da vida académica, política e empresarial haviam sublinhado – para ser bem sucedido, não basta ao líder ter autoridade, ter poder, ter vontade para dominar ou saber estruturar tarefas (entre outras), para ser bem sucedido na arena política o líder tem que ter aquilo que o senso comum popularizou de “jeito político” e que Ferris tranpôs para o campo organizacional e denominou de habilidade política – um compósito integrado e ajustado de astúcia social, de influência interpessoal; e de *fit* social. Os dados postos em evidência dão, assim, corpo às proposições de Ammeter *et al.*, (2002) e, mais particularmente às de Treadway *et al.*, (2004) – a habilidade política interfere na relação entre as características individuais dos agentes políticos e os comportamentos por eles manifestados; de igual modo parece justificar o afirmado por Ferris *et al.*, (1999) quando no 54th *Annual National Meeting at the Academy of Management*, apresentou, pela primeira vez, o constructo à academia:

“Podemos nascer com uma predisposição inata para enverardarmos no jogo político, mas se não formos politicamente hábeis, isto é, se não formos capazes de ajustar os nossos comportamentos às *nuances* dos alvos e do contexto organizacional, irremediavelmente, seremos politicamente ineficazes” (pg. 32).

7.4.3. Consequências das táticas e comportamentos políticos dos líderes: satisfação, empenhamento, confiança e cinismo organizacional

Tal como já foi referido na presente discussão dos dados, são extremamente diminutas as investigações que aferem as implicações da actividade política dos líderes nas organizações, particularmente no que diz respeito às atitudes organizacionais. Este facto não deixa de nos causar perplexidade dado o acolhimento tão favorável, o fascínio e o lugar de destaque que algumas delas têm ocupado no âmbito do comportamento organizacional, ainda mais quando sabemos que a liderança tem, desde sempre, mesmo, por vezes, com laivos de alguma hiperbolização do fenómeno (Jesuíno, 1987), sido aludida como um dos seus principais (se não o principal) preditores. A par da carência investigacional, os estudos que existem, limitam-se, sobremaneira, a apontá-la como algo negativo, altamente prejudicial e patológico para a saúde organizacional, desempenhando mesmo, nalguns casos um singular papel sinistro, parecendo esquecer, como se dum *golpe de mágica* se tratasse, que a actividade política do líder pode dar um contributo positivo para o funcionamento, estabilidade e eficácia da organização.

Na realidade, não obstante esta seja uma área de trabalho que encerra um enorme espaço de progressão e não querendo pôr em causa a validade de alguns estudos publicados (Gandz e Murray, 1980; Frost, 1987; Ferris, Russ e Fandt, 1989; Ferris e Kacmar, 1992), parece-nos que, em função do nível de entendimento atingido, seria absolutamente redutor e falacioso, circunscrever e espalhar a actividade política dos líderes, ao seu lado destrutivo, “negro” e malévolos, perpetuando o argumento de que a política é um fenómeno desconcertante, ameaçador, pouco amigável (entre outras), protelando, assim, o vazio e ignorando a interrogação colocada por Christiansen, Villanova e Mikulay (1997): - será que todos os aspectos da política afectam negativamente as atitudes dos membros organizacionais ou serão apenas alguns? E, também o alerta, “até que os investigadores consigam deslindar quais são os comportamentos políticos dos líderes que põem os trabalhadores insatisfeitos, as organizações ficarão impossibilitadas de prevenir os seus efeitos perversos” (pg. 710). Afinal, conforme Mintzberg (1999) gizou: “a política pode irritar-nos, mas também nos pode servir” (pg. 56). A isso acresce, o incontornável veio investigacional encabeçado por Yukl (Yukl e Falbe, 1990; Falbe e Yukl, 1992; Yukl, Falbe e Young, 1993; Yukl, Kim e Falbe, 1996; Fu e Yukl, 2000; Yukl, 2006), dando-nos conta que os subordinados reagem diferenciadamente às distintas tácticas de influência política levadas a cabo pelos seus líderes, e que, algumas delas (como é, por exemplo, o caso dos apelos inspiracionais, da consulta, da participação e da colaboração - todas suaves) estão particularmente estabilizadas e documentadas na literatura da especialidade como acções e formas “milagrosas”, extremamente eficazes e mobilizadoras de liderança transformacional e carismática.

Assim, e postulando como hipóteses de trabalho a asserção de que, as tácticas e os comportamentos políticos suaves – em oposição às tácticas e comportamentos políticos duros – manifestados pelos líderes têm um impacto mais positivo na satisfação organizacional, no empenhamento organizacional, na confiança organizacional experienciada pelos colaboradores, embora com valores preditivos distintos, as hipóteses de trabalho 3a, 3b, 3c foram confirmadas.

De um modo genérico, e indo ao encontro da leitura e interpretação das hipótese supra-citadas, não obstante tenhamos verificado que tanto a vertente suave como a vertente *hard* do comportamento político do líder estabelece um impacto positivo na satisfação,

no empenhamento e na confiança organizacional, os dados discriminaram que é a dimensão dura e musculada dos comportamentos políticos que, indiscutivelmente, dá um contributo menos vincado para as referidas atitudes organizacionais. Para além disso, aferiu-se, com um poder preditivo particularmente bastante saliente, que as dimensões, satisfação organizacional e empenhamento organizacional (principalmente na sua versão afectiva) são, sobremaneira, explicadas pelas tácticas e pelos comportamentos políticos suaves que os líderes exteriorizam (Yukl, 2006). Valores bem mais modestos foram capitalizados com a confiança organizacional porém, embora o poder preditivo seja bastante ténue, uma vez mais, é a vertente legitimada, tolerada e, por vezes, encorajada pela organização que mais contribui para fundar os alicerces da confiança organizacional. O exposto merece-nos alguns comentários.

Em primeiro lugar, e no que diz respeito à hipótese 3a, e aos francos efeitos que os comportamentos políticos suaves dos líderes exercem na satisfação organizacional, o aferido parece dar um passo em frente e aplicar algum “colorido” face a um cenário investigacional cinzento que, sobremodo, tende a evidenciar a existência de uma relação inversa entre os comportamento políticos e a satisfação organizacional. Na verdade, se projectarmos a nossa atenção pela literatura da especialidade verificamos que, a satisfação - possivelmente alimentados pela “crença” generalizada na academia de que esta variável estabelece com a produtividade da empresa e com a realização dos empregados um determinante nexo de causa-efeito (Bateman e Organ, 1983) – enquanto consequência da actividade politica foi a primeira atitude organizacional a ser medida (Gandz e Murray, 1980) postulando-se, na esmagadora maioria das vezes e rotinizando a mesma razão justificativa, a existência de uma relação inversa entre comportamento político e satisfação organizacional. Os trabalhos de Gandz e Murray (1980), Ferris, Russ e Fandt (1989), Ferris e Kacmar (1992), Parker *et al.*, (1992), Cropanzano *et al.*, (1997) fazem disso eco.

Assim, e no trilho dos estudos que recentemente têm emergido, a ratificação da hipótese por nós formulada é corroborada por exemplo, por Van Vianen (2000) pondo em evidência que os indivíduos reagem de modos díspares a cada uma das dimensões da influência política sendo que a lisonja e os apelos racionais, embora que moderadamente, são as acções políticas que estabelecem com a satisfação as correlações mais positivas. De igual modo, Ferris *et al.*, (2003) concluíram que os colaboradores

respondem muito mais positivamente, em termos de satisfação, aos apelos inspiracionais, à consulta, à colaboração, à argumentação racional e à lisonja, do que à pressão. Ou então, Harrel-Cook, Ferris e Dulebohn (1999) tendo verificado que o potencial impacto negativo que a percepção de política organizacional provoca na satisfação organizacional e na satisfação com o líder, pode ser verdadeiramente mitigado se os líderes optarem por se envolver na trama política, enveredando por comportamentos de auto-promoção ou lisonja. Sublinhe-se que, a totalidade dos comportamentos supra-enunciados como produzindo efeitos positivos na satisfação organizacional enquadram-se no âmbito da tipologia: táticas e comportamentos políticos suaves por nós utilizada na presente investigação, cuja denominação *suave*, se deve sobretudo, ao facto de fazerem parte do grupo de táticas sancionadas pela organização, no sentido em que são social e organizacionalmente consideradas, previstas, aceitáveis/toleradas e por isso menos agressivas (Farrel e Peterson, 1982; Vredenburg e Maurer, 1984; Zanzi e O'Neill, 2001, Yukl, 1998 e 2006). Para além disso, os resultados aqui postos em evidência estão em sintonia com a multiplicidade de estudos que mostram que os líderes que optam por estabelecer com o seu grupo de trabalho relações calorosas, que optam por actuar de acordo com os princípios da *consideração* (e não da *estruturação*) têm implicações extremamente positivas na satisfação que os colaboradores desenvolvem em contexto organizacional.

Em segundo lugar, e colocando agora a tónica na análise relativa aos efeitos dos comportamentos políticos dos líderes no empenhamento organizacional, embora a literatura nos providencie um valioso conjunto de informações do quão importante é o papel do líder na construção e na edificação desta atitude organizacional (Meyer e Allen, 1997; Miranda, 2003; Swailes, 2004) – já que, face às características das actuais paisagens competitivas, as organizações que almejam apanhar o comboio do progresso têm que, obrigatoriamente, ser capazes de atrair e de reter as suas competências estratégicas, formando uma equipa de “bons soldados” (Bolino, 1999) com níveis elevados de empenhamento organizacional e dada a sua associação a variáveis organizacionais de maior importância, tais como o absentismo, o *turnover*, e os comportamentos de cidadania organizacional (Meyer e Allen, 1997; Sayeed, 2001; Swailes, 2004) -, quando procuramos perceber como se cruza o fenómeno da liderança política com o do empenhamento organizacional dos colaboradores deparamo-nos com um campo de trabalho deveras indolente e insípido em que, uma vez mais, à semelhança

do aduzido com a satisfação, a actividade política é inversamente proporcional ao empenhamento organizacional. De resto, Randall *et al.*, (1994) no *Annual Meeting of the Academy of Management* foi peremptório: - a percepção de política organizacional contribui para um decréscimo do empenhamento afectivo, radizando a explicação na abdução de que o ambiente de trabalho se torna menos colaborante e mais ameaçador reduzindo a possibilidade dos empregados colmatarem as suas necessidades desencorajando, assim, a aposta e o investimento em relações duradouras e de longo prazo.

Na verdade, embora sejamos continuamente confrontados com revelações de desaire político e saibamos que a actividade política dos líderes pode comportar um largo espectro disfuncional e originar um ambiente muito pouco autenticizante (Kets de Vries, 2001), no trilho do postulado com a satisfação organizacional, na presente investigação concluímos ser redutor e imprudente rejeitar em bloco todas as acções políticas de liderança. Assim, e fazendo a distinção entre a versão *soft* e *hard*, verificamos que as primeiras exercem um impacto mais positivo no empenhamento afectivo, normativo e instrumental dos colaboradores – com especial ênfase nas duas primeiras. Saliente-se que apesar de não termos vislumbrado na literatura investigações que discriminem o impacto dos comportamentos políticos nas três dimensões do empenhamento organizacional postuladas por Meyer, Allen e Smith (1993), nos incontornáveis trabalhos de Yukl e colaboradores podemos, por exemplo, ver que os apelos inspiracionais e a consulta explicam a fatia mais significativa de empenhamento organizacional (Falbe e Yukl, 1982). Em Yukl (2006), respeitante à última edição do célebre *Leadership in Organizations*, o autor mostra claramente que as tácticas e os comportamentos políticos suaves são tendencialmente mais eficazes do que a sua versão dura já que os colaboradores lhe reagem muito mais positivamente. Na verdade, parece-nos perfeitamente plausível que, se um líder almeja obter dos seus seguidores algo mais do que a lealdade passiva, isto é, se pretende obter o entusiasmo, o envolvimento, a identificação com o projecto organizacional, se pretende que ele tenha um desempenho para além das expectativas, as tácticas e os comportamentos políticos suaves, pelas suas idiossincrasias, compadecem-se mais com esse tipo de atitudes do que as tácticas e os comportamentos duros, de teor autoritário, mais agressivas e intrusivas. Afinal, conforme diz o ditado popular, é mais fácil apanhar abelhas com mel do que com vinagre!

Por último, no que diz respeito à confirmação da hipótese 3c e ao facto de, uma vez mais, termos aferido uma relação positiva mais vincada entre os comportamentos políticos suaves e a confiança organizacional (particularmente, no que diz respeito à confiança afectiva), consideramos residir aqui um aspecto bastante interessante da presente investigação. Frise-se que, com excepção de alguns estudos com carácter meramente especulativo (Ferris *et al.*, 2003a; Ammeter *et al.*, 2004a) não encontramos, até à data, registo na literatura de um qualquer estudo que cruze especificamente o fenómeno da liderança política com o da confiança organizacional. Sem querermos correr o risco de nos repetirmos, este facto é para nós assaz surpreendente já que conforme esgrimido aquando da revisão da literatura, é inevitável e inultrapassável a constatação de que as organizações respiram poder e política e de que a pulverização das relações baseadas na autoridade abriram um largo caminho ao exercício da influência política; mas também porque sabemos que se não obtiverem a confiança dos seus activos, as organizações e os líderes ficarão sempre aquém das suas expectativas, ou seja, muito dificilmente conseguirão obter contributos que vão para além das meras obrigações formais e dos termos contratuais. Conforme Mayer *et al.*, (1995) e Lewicki e Bunker (1996) ajuizaram, o acautelamento desta variável deve ser um imperativo das práticas de gestão, logo os líderes devem ter a preocupação, a capacidade, a habilidade, o faro e a astúcia para gerar e gerir a confiança. Aliás, Ammeter *et al.*, (2004a) foram ainda mais longe. Para este grupo de investigadores, a academia conseguirá alcançar um patamar acrescido de compreensão acerca do fenómeno da confiança (e do próprio comportamento organizacional) se for capaz de encetar um modelo de análise que cruze essa variável com o fenómeno da influência e da política. Entendem que sendo as organizações locais onde cada vez mais a grande maioria do trabalho diário é dinamizado pelos relacionamentos interpessoais e sendo líquido que, por força das contingências (por exemplo, recursos escassos), as chefias são obrigadas a tomar de decisões e a fazer escolhas que nem sempre retratam os interesses de todos – podendo produzir abalos na confiança (“este não é um dos nossos”), a eficácia da liderança passará, em larga escala, pela escolha estratégica de determinadas táticas e comportamentos políticos de influência.

Assim, e dada a força dos dados postos em evidência que culminou com a validação da hipótese 3c, o exposto parece oferecer corpo empírico para as suposições de Ferris *et al.*, (2003a) e Ammeter *et al.*, (2004a) quando adiantaram a possibilidade de as táticas

racional e suaves terem um impacto mais positivo na confiança que os subordinados nutrem pela organização do que as táticas duras e, particularmente os últimos estudiosos, quando clamaram que os líderes devem ter o cuidado de estrategicamente escolher e saber adequar os comportamentos políticos que consideram induzir maior confiança na organização. De resto, a explicação é simples. Por um lado, a dimensão suave é social e organizacionalmente muito mais aceitável. Por outro lado, porque sendo a confiança uma “comodidade” tão valiosa e ao mesmo tempo, imensamente, melindrosa e perecível pensamos que “casa” melhor com comportamentos políticos menos agressivos e intrusivos. Dito de outro modo, se as pessoas têm uma quase “predisposição” para desconfiar dos políticos e dos seus comportamentos é verosímil que quanto mais eles forem “aparentemente” politicamente isentos, desinteressados e eufemisticamente “embrulhados”, maiores possibilidades terão de ser interpretados como actos de boa-fé, tornando-se fiéis depositários da confiança dos colaboradores.

Para além disso, não resistimos em detalhar novamente os efeitos e os “feitos” que os líderes com comportamentos carismáticos e transformacionais (grande parte dessas acções estão incluídas nas tipologias que etiquetam as táticas e comportamentos políticos suaves) conseguem granjear para si e para a organização. A profusão de estudos sobre eles incidentes, mostram como, por vezes em situações de absoluta resiliência, ao desenvolverem um contexto inspirador e ao projectarem um futuro visionário, conseguem devolver aos seus colaboradores a esperança e a confiança numa organização e num amanhã melhor (House, 1977; Conger e Kanungo, 1988 e 1998; Leary, 1989; Podsakoff *et al.*, 1990; Bass, 1998). Aliás, os artigos de House (1995) House e Aditya (1997) e Gardner e Avolio (1998) são absolutamente reveladores de que os líderes carismáticos/transformacionais são uma das fórmulas e um dos exemplos mais perfeitos de liderança política eficaz.

Para além das atitudes, satisfação, empenhamento e confiança organizacional, e inserindo-se no âmbito da hipótese 3d, também o cinismo organizacional foi detalhado, conquanto, neste caso, postulou-se em função do nível de compreensão atingido, pela revisão da literatura efectuada sobre o tema, que uma maior associação ao cinismo organizacional estariam adstritas às táticas e comportamentos políticos duros – facto que a evidência empírica constatou e, por isso, confirmou a referida hipótese de trabalho.

Neste ponto em debate, julgamos importante mostrar, novamente, que para além das imaturidades e limitações que o estudo da política nas organizações enforma, conforme foi discutido aquando da revisão da literatura no que diz respeito ao cinismo organizacional, o estado da arte afiança-nos que este se situa ainda no primeiro nível de maturidade do conhecimento científico (Wanous, Reichers e Austin, 2000; James, 2005). Desta feita, e pese embora se tenha vislumbrado recentemente em todos os domínios da nossa sociedade um estusiástico fascínio sobre o tema, com excepção do aduzido por Ammeter *et al.*, (2002), Treadway *et al.*, (2004) e James (2005), os estudos organizacionais que cruzam o fenómeno da liderança política com o do cinismo organizacional são praticamente inexistentes (sendo o primeiro de teor meramente especulativo). Na realidade, é interessante verificar ser comum aos três estudos a ideia de que para melhor obtermos uma compreensão, tanto da política organizacional, como do cinismo organizacional, urge imbricar os distintos fenómenos. Até porque, se olharmos para a raiz da própria definição de cinismo organizacional – materializada na ideia de que a organização tem comportamentos oportunistas, de que as decisões tomadas são baseadas em agendas ocultas e direccionadas para saciar os interesses pessoais de algumas das partes envolvidas (Goldner, Ritti e Ference, 1977; Mirvis e Kanter, 1989a), facilmente percebermos o quão intrincados estes dois constructos podem estar.

Assim, observando as pistas fornecidas por Ammeter *et al.*, (2002); a constatação de Treadway *et al.*, (2004) – radicalizando que nas organizações contemporâneas cada acto humano é um acto político, cabendo aos líderes, por serem intervenientes centrais desse processo, a tarefa de minimizar os eventuais efeitos negativos que daí possam advir, nomeadamente o cinismo organizacional; e o avaliado por Cha e Emerson (2006) mostrando que, mesmo contra a vontade e as boas intenções dos líderes organizacionais, a imprevisibilidade e a desregulamentação do mundo organizacional faz com que, por vezes, as “promessas” efectuadas aos colaboradores se tornem absolutamente impossíveis de cumprir, logo, os líderes têm que ser extremamente habilidosos e cautelosos a gerir todo este processo devendo ter o sentido estratégico para escolher táticas e comportamentos políticos que amenizem o potencial impacto negativo de tais efeitos, apresentam matéria justificativa para a hipótese de trabalho constatada.

Entendemos que, na sequência do raciocínio exposto com a satisfação, o empenhamento e a confiança, os líderes organizacionais que sejam abertamente manipuladores, pouco sinceros, que estabeleçam com os trabalhadores um relacionamento frio, distante, impessoal, pouco inspirador, pouco transparente, instrumental, baseado na ameaça e na pressão despoletam e erejem mais facilmente atitudes cínicas junto dos colaboradores. Estamos no domínio das tácticas e comportamentos políticos de liderança *duros* por definição, social e organizacionalmente menos desejáveis, menos aceitáveis e menos eficazes, passíveis de desencadear com grande facilidade atitudes e comportamentos negativos junto dos colaboradores (Yukl, 2006)

7.4.4. Variáveis moderadoras: a reputação pessoal dos líderes e o clima político organizacional

Sendo certo que o comportamento e a dinâmica organizacional (onde se enquadra a dinâmica política) é uma realidade complexa, atravessada por uma teia de relações (Baron e Kenny, 1986; Aiken e West, 1991; Muller, Judd e Yezerbit, 2005) e indo ao encontro dos reptos lançados pela literatura da especialidade (nomeadamente, Ammeter *et al.*, 2002) procuramos, neste ponto em debate, indagar da presença de variáveis moderadoras, isto é, “factores que influenciam a direcção ou a força da relação entre a variável tratada e a variável dependente (...), procura-se acima de tudo, encontrar nas variáveis individuais ou do contexto diferenças que possam explicar a direcção e/ou a força da relação” (Muller, Judd e Yezerbit, 2005: 852). Alias, é no âmbito da análise das variáveis moderadoras que a presente investigação pretende dar um dos seus contributos mais relevantes. Relembramos que na revisão da literatura efectuada foi sublinhada a escassez de estudos neste domínio. De acordo com o trabalho de recensão da literatura levado a cabo, com excepção dos que se situam no registo das suposições teóricas, não existe nenhum estudo que se tenha debruçado sobre o efeito moderador da reputação pessoal do líder no impacto que os comportamentos políticos dos mesmos estabelecem nas atitudes organizacionais aqui consideradas; e, no que diz respeito ao clima político, embora o grupo de Ferris (Ferris *et al.*, 1996; Kacmar *et al.*, 1999), tal como Vigoda (2000) e Vigoda e Cohen (2002) tenham providenciado alguns avanços nesta matéria, o leque de atitudes consideradas e seus respectivos factores é, neste espaço de discussão, muito mais abrangente, nomeadamente no que diz respeito ao cinismo organizacional. Assim, no caso específico da presente investigação, hipotetizou-se que a reputação

peçoal do líder e o clima político vigente na organização moderariam o impacto das relações: comportamentos políticos dos líderes suaves e duros e as atitudes organizacionais dos colaboradores nos seus diferentes factores.

7.4.4.1. A reputação pessoal dos líderes

Relativamente ao efeito moderador da reputação pessoal do líder, a análise das interacções (Muller, Judd e Yezerbit, 2005) entre os comportamentos políticos suaves e as atitudes organizacionais, anunciou a presença de um efeito significativo apenas sobre o cinismo organizacional – na sua vertente atribuição individual, tendo vindo a interpretação dos termos da interacção a dar-nos conta que em condições de uma reputação pessoal baixa, a relação entre os comportamentos políticos suaves é positiva e significativa, ou seja, os sujeitos tendem a experienciar sentimentos e atitudes cínicas em relação à organização, particularmente porque consideram que os actores organizacionais responsáveis pelas acções de mudança que são levadas a cabo, no qual se pode incluir perfeitamente o próprio líder, são os rostos visíveis da inoperância e do fracasso das medidas tomadas, ancorando-se esta culpa, regra geral, numa falta de motivação, falta de competência (Wanous *et al.*, 2000) ou, acrescentaríamos nós, e tendo em conta os relatos de Mirvis e Kanter (1989a), num arsenal de egocentrismo, interesse pessoal e oportunismo. Por seu turno, o panorama inverte-se, consideravelmente, em condições de reputação pessoal elevada do líder. Neste caso, os comportamentos políticos suaves manifestados pelas chefias tendem a ser um elemento dissuasor do cinismo organizacional, isto é, para além de anularem, nesta vertente, os efeitos do cinismo, verifica-se a presença de uma relação inversamente proporcional.

Quando alteramos os termos da interacção para a análise do efeito moderador da reputação pessoal do líder entre os comportamentos políticos duros e as atitudes organizacionais consideradas na presente investigação concluímos, novamente, a presença de um efeito significativo apenas para o cinismo organizacional porém, neste caso, na vertente pessimismo. Desta feita, quando a reputação pessoal do líder é baixa, a relação entre os comportamentos políticos duros e o cinismo: pessimismo é positiva e bastante significativa, indicando que, quanto mais vezes o líder recorrer a comportamentos legítima e organizacionalmente questionáveis onde o benefício pessoal é mais vincado (Drory e Room, 1980), adenda-se a resistência, a perda de fé e a profetização pessimista em relação ao rumo que a organização está a tomar, e em

relação a uma qualquer acção de mudança que aí se pretenda implementar (Wanous *et al.*, 2000). Contrariamente, e tal como aferido com a versão suave dos comportamentos políticos, quando a reputação do líder é elevada, a tendência inverte-se dramaticamente. Neste caso, a reputação pessoal do líder, não só vai anular os efeitos nefastos dos comportamentos políticos duros como vai com ele vai estabelecer uma correlação inversa, em que quanto maior é o comportamento político duro menor é o cinismo. Confirmaram-se assim, as hipóteses 4h e 4p, respectivamente. As restantes hipóteses de trabalho 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 4f, 4g, 4i, 4j, 4k, 4l, 4m, 4n, 4o, 4q e 4r, não receberam confirmação pelo presente estudo. O aferido merece-nos algumas notas de atenção, senão vejamos:

Em primeiro lugar, mais uma vez as conclusões postas em evidência apresentam-se extremamente frutuosas já que, para além de validarem empiricamente o que, até à data, eram meras suposições teóricas, vão ao encontro de alguns apelos efectuados pela academia. Como por exemplo, os de Higgins *et al.*, (2002) e os de Ferris *et al.*, (2003b), quando asseveraram que pese embora a reputação, a influência, o poder e a política caminhem de mãos dadas, pouco (ou quase nada) se sabe acerca da relação que os constructos estabelecem entre si. Dado o défice investigacional por eles registado, e porque consideramos que o nosso trabalho dá, também a este nível, um importante passo em frente, não resistimos em trazer novamente à baila a seguinte citação: - (...) É possível que a reputação jogue uma importante função facilitadora (i.e. moderadora) passível de explicar algumas das inconsistências encontradas entre as tácticas de influência e alguns resultados” (Ferris *et al.*, 2003b: 236-237).

De igual modo, Dixit e Nelebuff (1991) já haviam lançado como pista para investigação futura a ideia de que mediante os fins que pretende alcançar, o líder politicamente hábil, deve, sempre, escolher as tácticas e os comportamentos políticos de influência em função da reputação pessoal de que goza na organização. Ou então, Roberts (2005) quando coligiu, através do seu modelo de análise, que a credibilidade do líder é um elemento moderador do impacto que as tácticas de gestão de impressões provocam no bem-estar e desempenho dos colaboradores, na coesão e criatividade do grupo de trabalho e no desempenho organizacional. Para além disso, as conclusões aqui expostas reforçam o modelo teórico de Ammeter *et al.*, (2002) (não validado empiricamente), afirmando que o percurso da liderança política nas organizações passa,

inevitavelmente, pela inclusão da reputação pessoal do líder. Assim, e dada a centralidade que o conceito parece encerrar, acreditamos que, possivelmente, este é um dos pilares que subjaz Fombrum e Van Riel (2004) e o seu *Instituto de Gestão da Reputação*, vislumbrando-se a preocupação em chamar a atenção dos líderes empresariais para a importância e para as vantagens da reputação positiva da e na organização: - os líderes devem compreender que para além de serem CEO's (Chief Executive Officers), devem tornar-se CRO's (Chief Reputation Officers).

Por outro lado, o facto de termos verificado que a reputação pessoal do líder, principalmente quando é elevada, tem efeitos moderadores tão dramaticamente salientes (nomeadamente, junto das chamadas atitudes organizacionais negativas), vem sublinhar o postulado por Hollander (1958) relativamente à noção de créditos idiossincráticos (1958) e desenvolvido por (Greenberg, 1990), ou seja, os créditos idiossincráticos acumulados pela reputação positiva dão aos indivíduos o direito incontestado de se desviarem das regras e normas estabelecidas, ou seja, mesmo quando os seus comportamentos são politicamente incorrectos, o seu capital reputacional positivo acumulado ao longo de uma história de múltiplos eventos e episódios passados funciona como um óptimo e obrigatório ponto de referência e fiel da balança de análise e aprovação do acontecimento e dos comportamentos em curso. Aliás, é essa a principal razão explicativa para as evidências empíricas que mostram que os actores organizacionais detentores de uma reputação pessoal positiva são menos monitorizados, gozam de maior autonomia dentro da organização, são menos responsabilizados pelos seus erros, obtêm melhores notações na avaliação de desempenho, entre outras (Kotter, 1985; Dirks e Ferris, 2002; Ferris *et al.*, 2003b). Hall *et al.*, (2004) avançou mesmo que em situações onde não existe história passada de interacção pessoal entre os membros, a reputação pessoal acaba por funcionar como um substituto dessas interacções, dando ao sujeito o benefício da dúvida.

Finalmente, e tendo em conta que subsistem muitas áreas cinzentas à volta do constructo de reputação pessoal (nomeadamente aos custos que lhe estão associados; ao valor de troca que comporta e aos potenciais constrangimentos que aduz no comportamento humano (Ferris *et al.*, 2003b; Hall *et al.*, 2004), olhando particularmente para o aferido com a hipótese 4p, não resistimos a gizar uma nota de cautela para um possível lado perverso que reputação pessoal positiva possa encerrar.

Talvez por essa razão, Hall *et al.*, (2004) tenham especulado que o facto da reputação pessoal positiva do líder despoletar uma menor monitorização e uma menor responsabilização das suas acções, pode conduzi-los à exteriorização de comportamentos pouco éticos e disfuncionais às expensas do grupo de trabalho e da organização.

7.4.4.2. O clima político organizacional

Tal como a reputação pessoal dos líderes, também o clima político exerce um efeito moderador na presente investigação porém, neste caso ele emerge apenas quando a versão suave dos comportamentos políticos dos líderes se estabelece com o factor afectivo do empenhamento organizacional, tendo vindo a interpretação dos termos da interacção a mostrar-nos que quando o clima político é baixo a relação entre os comportamentos políticos suaves e o empenhamento afectivo é positiva e significativa, indicando que mais comportamentos políticos suaves conduzem a um maior empenhamento afectivo. Por outro lado, quando o clima político é elevado a relação entre os comportamentos político suaves e o empenhamento afectivo é negativa e significativa, indicando que quanto maior for o comportamento político suave menor é o vínculo afectivo que une os sujeitos à organização de pertença – validando, assim, a hipótese 5b. As hipóteses 5a, 5b, 5c, 5d, 5e, 5f, 5g, 5h, 5i, 5j, 5k, 5l, 5m, 5n, 5o, 5q e 5r não foram confirmadas pelo presente estudo. O aferido merece-nos algumas notas de atenção, senão vejamos:

Em primeiro lugar, enquanto variável organizacional, os dados aferidos com o clima político vêm sublinhar o argumento que (muitos estudos se têm esquecido de aprimorar) o processo de influência não ocorre num vácuo, reflectindo o ambiente vivido na organização, ou seja, o *modo como aqui politicamente se fazem as coisas* e realçando, muito à semelhança do que acontece com a cultura organizacional (Fu e Yukl, 2000), que o clima político (Drory, 1993; Ferris *et al.*, 1996; Christiansen *et al.*, 1997) afecta o tipo de tácticas e comportamentos que os líderes propendem a usar, tal como o grau de aceitação pelos alvos. Por exemplo, Nahavandi e Malekzadeh (1999) especularam que numa cultura de poder descentralizado, algumas tácticas duras poderão ser mal aceites pelos alvos da influência. Da mesma maneira que, uma cultura fortemente assente no auto-interesse poderá ser mais acolhedora de tácticas de troca do que de tácticas inspiracionais.

Em segundo lugar, e na sequência das conclusões obtidas por Kacmar *et al.*, (1999), Vigoda (2000) e Vigoda e Cohen (2002), e sendo certo que os supervisores serão sempre os apontados como os principais responsáveis pelo tipo de política que se faz na organização (Drory, 1993), os dados postos em evidência pela validação da hipótese 5b mostram que, tal como coligido nos estudos supra-indicados, o clima político joga um importante papel moderador, coligindo-se que quanto mais intensa for a percepção de clima político, maior é a probabilidade das acções políticas dos líderes baixarem a intensidade das atitudes positivas em relação à organização, atingindo mesmo patamares negativos. De resto, e em função do exposto, corroboramos das abduções avançadas por Greenberg e Strasser (1991), Ferris *et al.*, (1996) e Harrel (1999) quando especularam que os indivíduos, pela tendência natural que têm para controlar o contexto onde estão inseridos, quando percebem um forte clima político, isto é, quando percebem a possibilidade de uma efectiva perda de controlo, reagem no sentido de repor o equilíbrio/controlo – as atitudes positivas em relação à organização tendem a diminuir de intensidade e as atitudes negativas a aumentar.

Acreditamos e tendo em conta que na presente investigação o efeito moderador apenas se mostrou significativo para a versão afectiva do empenhamento organizacional, que isso é particularmente saliente nesta dimensão porque esta é, de facto, uma relação onde o vínculo emocional e afectivo é predominante, significando que, quase incondicionalmente, os sujeitos acreditam e aceitam os objectivos e valores da organização, estão dispostos a despende esforços e sacrifícios em prol da organização e têm um forte desejo de nela permanecer (Mowday, Steers e Porter, 1979), logo quando os sujeitos percebem que esse nível de entrega está a ser posto em causa, quando percebem que os seus objectivos e as suas necessidades não estão a ser acauteladas, asseguradas e, estão a ser até “traídas”, reagem no sentido de repor equilíbrio na relação, vislumbrando-se assim um desencorajamento e uma menor aposta no investimento em relações duradouras e de longo prazo, e um certo “desligamento” afectivo da organização e um nível de esforço mais reduzido. Acreditamos que neste caso, embora não passe do domínio das suposições, outras formas de empenhamento organizacional poderão adquirir um maior *elan*. Para além disso, basta olharmos olharmos para a revisão meta-analítica de Mathieu e Zajac (1990), para conferirmos que o clima de trabalho positivo é habitualmente tido como uma variável com um importante impacto no empenhamento afectivo, ou para a revisão da literatura

providenciada por Swailes (2003) acerca dos principais antecedentes do empenhamento afectivo, mostrando que o clima ético instrumental tem um impacto extremamente forte e negativo no empenhamento afectivo, ao passo que o oposto acontece com um clima ético de zelo.

Em função da análise e discussão dos dados, apresentam-se de seguida as principais conclusões obtidas no estudo, as implicações e as limitações da pesquisa, tal como as pistas para futura investigação.

Capítulo 8. Conclusões

Esta dissertação cumpre um pedido da literatura em investigar e dar alguma consistência teórica a uma área de trabalho deveras prometedora e reveladora da dinâmica organizacional e do comportamento organizacional, mas deveras inexplorada, referimo-nos à liderança política nas organizações. Assim, transcorrido um longo percurso, é chegado o momento de procurar responder às indagações orientadoras da pesquisa, centrada na compreensão do perfil e das peculiaridades dos líderes políticos contemporâneos; na avaliação das variáveis individuais (relativas ao líderes) que determinam a adopção de táticas e comportamentos políticos nas organizações; na análise do impacto que a actividade política dos líderes induz nas atitudes dos seus colaboradores e, na aferição e compreensão das variáveis que podem actuar como agentes moderadores da relação entre a actividade política dos líderes e as atitudes organizacionais dos seguidores. Apresentam-se, de seguida, as principais conclusões obtidas na investigação e as implicações para o estudo das organizações. São ainda apresentadas as principais limitações da investigação, bem como as sugestões para pesquisas futuras.

8.1. Principais conclusões

Não existindo dúvidas de que a política é um facto indelével, inultrapassável e revelador da vida e da dinâmica organizacional e, mais particularmente, da actividade dos líderes, a literatura apresenta-a, no âmbito dos estudos organizacionais, como um dos tópicos mais carentes de informação, actualização e integração. Aliás, não deixa de ser curioso verificar que a frase proferida por Block, nos finais dos anos 80, é ainda hoje paradigmática do estado da arte:

“A política nas organizações é como o sexo nos anos 50, nós sabíamos que acontecia, mas ninguém queria falar disso. O mesmo acontece com a política, nós sabemos que está a acontecer nos nossos contextos de trabalho, mas ter alguma informação sobre isso está próxima do impossível” (Block, 1988: 5).

Igualmente surpreendentes são as solicitações, por exemplo, enunciadas por House e Adytia (1997) ou Ammeter *et al.*, (2002) procurando “acordar” a academia, e despertar o interesse acerca da compreensão de como o fenómeno da política se cruza com o da liderança organizacional. Dizemos surpreendente, por um lado, dado o acervo e a parafernália de investigação (Bass, 1990) que, classicamente, a liderança organizacional

tem concitado em seu redor, quase que parecendo ecoar o proferido por Thomas Carlyle (*in* Vigoda e Dryzin, 2006), isto é, a história resume-se a uma expressão da combinação de muitas biografias sobre os líderes mundiais. Windsor (*in* Vigoda, 2003) assinalou mesmo uma mudança na concepção do próprio conceito de liderança, quando gizou que a liderança, mais do que se inserir na moldura de uma ciência estratégica, enquadra-se na moldura da ciência política. Por outro lado, e longe de se tratar de uma questão puramente académica, porque face a paisagens organizacionais e cenários de trabalho cada vez mais preñes e profícuos em incertezas inusitadas oriundas de um, cada vez maior número de públicos que querem fazer valer os seus direitos e as suas vontades, que competem arduamente pelo seu pedaço de território, os líderes que não sejam capazes de fazer um correcto diagnóstico e mapeamento do que se joga na esfera da política e, em função disso, se coloquem devidamente no terreno, muito dificilmente sobreviverão nas águas agitadas e revoltas das organizações contemporâneas. Afinal, ao ignorá-lo estaremos a preterir as especificidades das organizações pós-modernas (Buchanan e Badham, 1999).

Trata-se, com efeito, de uma das áreas de investigação mais difíceis de conceptualização e operacionalização porque, por demasiado tempo, sujeita à métrica “musculada” do paradigma racionalista e ao espartilho sufocante e redutor, enunciado na célebre proposição de Burns (1961) que, de tantas vezes repetida, quase se tornou numa verdade universal: - o poder e a política são os últimos segredos sujos das organizações actuais! Felizmente, embora menos badalada, mas em nosso entender retratando de um modo muito mais fiel a realidade dos factos, a frase de Péricles foi, para nós, desde a fase inicial de concepção e feitura do presente trabalho de investigação, motivo de inspiração: - “não é porque tu não te interessas pela política que a política não se interessará por ti” (Péricles *in* Vigoda, 2003: 10). Com isto pretendemos frisar, que ao procurarmos trilhar o caminho da liderança política nas organizações, foi nossa determinação e convicção, comprovada posteriormente pela natureza dos dados postos em evidência e discutidos nos dois capítulos anteriores desta dissertação, de que urge ultrapassar e reconhecer sem preconceitos e sem “puritanismo intelectual”, a esfera política das organizações, de que ela é uma das peças mais reveladoras do *puzzle* organizacional e dos processos de liderança, podendo encerrar um enorme potencial funcional e positivo.

Assim, depois de auscultadas as prodigiosas imaturidades, lacunas e os silêncios que o tema enforma e depois de reunidos os principais fragmentos teóricos e empíricos presentes na literatura da especialidade, foi construído modelo de análise integrativo que se advinha útil no âmbito da investigação em liderança política nas organizações, donde sobressaem as seguintes conclusões gerais, decorrentes da análise dos resultados:

- *Antecedentes das tácticas e comportamentos políticos de liderança*: no que diz respeito aos motivos de poder, os dados reportados mostram que esta característica disposicional dos líderes tem poder explicativo sobre a predisposição para os mesmos enveredarem na trama político. O aferido surge na esteira da literatura da especialidade (Zaleznik e De Vries, 1975; Miner, 1978; Hernan, 1980; McClelland, 1985 e 1987; Jesuino *et al*, 1989; Reto e Lopes, 1989/90; Yukl, 1989 e 1998; House *et al*, 1991, Shmitt e Winter, 1998; Winter, 1991 e 1998) apresentando a motivação para o poder como uma das características personalísticas que maior aproximação tem efectuado ao campo da liderança política, concretizando-se na necessidade e no desejo de, através da dinâmica política, influenciar e orientar o comportamento dos outros, numa liderança emotiva e mobilizadora. De resto, isso mesmo ressoa da presente investigação já que verificamos que a associação mais forte se processa entre os motivos de poder e os comportamentos políticos suaves, enquadrando-se estes últimos, na moldura daquilo que Winter (1998) apelidou de liderança política inspiradora, ou seja, o poder socialmente responsável associado a comportamentos políticos, social, e organizacionalmente responsáveis.

No mesmo sentido, o valor preditivo do maquiavelismo junto das tácticas e comportamentos políticos apresentou-se bastante elevado. Significando que este factor disposicional afigura-se como um importante fio condutor da prática política dos líderes. Os resultados postos em evidência vêm reiterar a nossa posição (e a de outros investigadores) assumida ao longo do quadro teórico, explicando e até desmistificando que, face à desestruturação e à desregulamentação do actual contexto organizacional, os líderes organizacionais têm que ter uma dose *q.b* de maquiavelismo já que, acima de tudo, é isso que lhes imprime flexibilidade comportamental e faz deles um óptimos negociadores (Buchanan e Badham, 1999; Sussman *et al.*, 2004; Jay, 2005).

- *Variável mediadora - a habilidade política dos líderes*: No que diz respeito à análise da habilidade política hipotetizada no modelo enquanto variável mediadora, concluiu-se que ela medeia a relação entre as variáveis individuais relativas aos líderes, isto é, entre os motivos de poder e o maquiavelismo e as táticas e comportamentos políticos suaves e duros por eles emanados. Dito de outro modo, a análise da decomposição dos efeitos dos motivos de poder nas táticas e comportamentos políticos suaves; dos motivos de poder nas táticas e comportamentos políticos duros; do maquiavelismo nas táticas e comportamentos políticos suaves; e do maquiavelismo nas táticas e comportamentos políticos duros indicaram que, em todos os casos, a habilidade política intermedeia essas relações (Muller, Judd e Yezerbit, 2005), embora os efeitos da mediação sejam mais assinaláveis entre os motivos de poder e os comportamentos políticos suaves e duros. De resto, é neste ponto em debate que reside uma das contribuições mais interessantes do presente estudo já que os dados aqui reportados validam empiricamente o que há já alguns anos, embora não ultrapassando o domínio das meras suposições, alguns sectores da vida académica (nomeadamente, Pfeffer, 1981 e Mintzberg, 1983), política e empresarial haviam sublinhado – para ser bem sucedido, não basta ao líder ter autoridade, ter poder, ter vontade para dominar ou saber estruturar tarefas, para ser bem sucedido na arena política o líder tem que ter aquilo que o senso comum popularizou de “jeito político” e que Ferris transpôs para o campo organizacional e denominou de habilidade política – um compósito integrado e ajustado de astúcia social, de influência interpessoal; e de *fit* social. Os dados postos em evidência dão, assim, corpo às proposições de Ammeter *et al.*, (2002) e, mais particularmente às de Treadway *et al.*, (2004) – a habilidade política interfere na relação entre as características individuais dos agentes políticos e os comportamentos por eles manifestados.

- *Consequências das táticas e comportamentos políticos de liderança*: Um dos tópicos mais frutuoso deste trabalho de investigação foi aquele que contribuiu para percebermos em que medida e de que forma as táticas e os comportamentos políticos suaves e duros exteriorizados pelos líderes interferem nas atitudes que os colaboradores nutrem em relação às suas organizações de pertença. Sublinhe-se, uma vez mais, que para além de serem escassos os estudos que aferem as implicações da actividade política nas organizações, vislumbra-se na literatura uma colagem “precipitada” e indevida da actividade política à sua faceta malévola, indecorosa, “suja” e irresponsável, escusando-se a reconhecer, o contributo funcional e positivo que pode dar para o funcionamento

das organizações. Vigoda (2003) falam mesmo da existência de um “buraco”, reclamando e esgrimindo acerca da necessidade de se efectuar uma abordagem e uma leitura mais equilibrada do fenómeno. De igual modo, Christiansen, Villanova e Mikulay (1997) afiançaram ser absurdamente falacioso perspectivar que todos os comportamentos políticos afectam negativamente as atitudes organizacionais dos colaboradores, indicando ser mais razoável perceber e deslindar apenas aqueles que o fazem. Assim, os dados postos em evidência na presente investigação discriminam, no que diz respeito à satisfação, ao empenhamento e à confiança organizacional, que existe uma associação positiva entre as táticas e comportamentos políticos de liderança - tanto na sua versão suave como na versão dura, embora seja a primeira aquela que dá um contributo mais acentuado para a edificação das referidas atitudes organizacionais.

O aferido para além de dar um passo em frente e aplicar algum “colorido” face a um cenário investigacional cinzento que, sobremodo, tende a evidenciar a existência de uma relação inversa entre os comportamentos políticos e as referidas atitudes organizacionais; mostra igualmente que os colaboradores reagem diferenciadamente às acções políticas dos líderes, sendo a dimensão suave - no sentido em que incorpora comportamentos social e organizacionalmente considerados, previstos, aceitáveis/tolerados e por isso menos agressivos (Farrel e Peterson, 1982; Vredenburg e Maurer, 1984; Zanzi e O'Neill, 2001, Yukl, 1998 e 2006) - aquela que contribui mais acentuadamente para o efeito, incorporando muitos dos comportamentos perfeitamente estabilizados como formas de acção extremamente eficazes e mobilizadoras de liderança transformacional e carismática (Bass, 1985; Yukl, 2006).

Inversamente, e no que diz respeito ao cinismo organizacional, a razão dos dados mostrou que uma maior associação ao cinismo organizacional está adstritas às táticas e comportamentos políticos duros. Entendemos que, na sequência do raciocínio exposto com a satisfação, o empenhamento e a confiança, os líderes organizacionais que sejam abertamente manipuladores, pouco sinceros, que estabeleçam com os trabalhadores um relacionamento frio, distante, impessoal, pouco inspirador, pouco transparente, instrumental, baseado na ameaça e na pressão despoletam mais facilmente atitudes cínicas junto dos colaboradores. Estamos no domínio das táticas e comportamentos políticos de liderança duros por definição, social e organizacionalmente menos

desejáveis, menos aceitáveis e menos eficazes, passíveis de desencadear com grande facilidade atitudes e comportamentos negativos junto dos colaboradores (Yukl, 2006).

- *Variáveis moderadoras - a reputação pessoal dos líderes e o clima político organizacional*: Finalmente, e compondo uma das conclusões e contribuições mais interessante deste trabalho de investigação, a análise das variáveis moderadoras reputação pessoal dos líderes e clima político organizacional apresentam matéria de facto ao que não passava do domínio das suposições, senão vejamos: No que diz respeito à reputação pessoal dos líderes, conclui-se que ela exerce um importante efeito moderador entre os comportamentos políticos suaves e a vertente atribuição individual do cinismo organizacional, tal como os comportamentos políticos duros e a vertente pessimismo do cinismo organizacional, tendo vindo a verificar-se que os comportamentos dos líderes (nas duas vertentes) são fio condutor de cinismo organizacional em condições de uma reputação pessoal diminuta. Por seu turno, o panorama inverte-se consideravelmente em condições de reputação pessoal elevada dos líderes. Neste caso, os comportamentos políticos suaves manifestados pelas chefias tendem a ser um elemento dissuasor do cinismo organizacional, isto é, para além de anularem, nestas vertentes, os efeitos do cinismo, verifica-se a presença de uma relação inversamente proporcional. Sublinhe-se que o exposto, e tal como discutido no capítulo anterior, para além de validar empiricamente o que, até à data, eram meras suposições teóricas e de cumprir um pedido de investigação, como é o caso de Ammeter *et al.*, (2002), gizando que o estudo da liderança política nas organizações deve passar, inevitavelmente, pela inclusão da reputação pessoal dos líderes; acentua, igualmente, as ilações e as argumentações defendidas, a título de exemplo, por Greenberg (1990), Ferris *et al.*, (2003b) ou Fombrun e Van Riel (2004), todos exaltando a importância e as vantagens da reputação positiva já que funciona como um obrigatório ponto de referência e fiel da balança de análise e aprovação dos acontecimentos e dos comportamentos em curso.

Tal como a reputação pessoal dos líderes, também se concluiu que o clima político organizacional exerce um efeito moderador na presente investigação porém, neste caso ele emerge apenas quando a versão suave dos comportamentos políticos dos líderes se estabelece com a dimensão afectiva do empenhamento organizacional, tendo vindo a interpretação dos termos da interacção a mostrar-nos que quando o clima político é

baixo a relação entre os comportamentos políticos suaves e o empenhamento afectivo é positiva e significativa, indicando que mais comportamentos políticos suaves conduzem a um maior empenhamento afectivo. Porém, quando o clima político é elevado a relação entre os comportamentos político suaves e o empenhamento afectivo é negativa e significativa, indicando que quanto maior for o comportamento político suave menor é o vínculo afectivo que une os sujeitos à organização de pertença.

Em jeito de súmula, a evidência dos factos expostos e discutidos na presente dissertação, apresenta-nos um líder político contemporâneo que tem vontade, motivação e habilidade para jogar o jogo do poder e da política nas organizações; que está atento à paisagem política e aos interesses diversos que atravessam a organização e os seus actores; que é, capaz de construir e partilhar significados mas que, de um modo assertivo e com o fito de agarrar as oportunidades que se lhe apresentam e, assim, assegurar resultados vantajosos para o seu grupo de trabalho, sabe e está consciente de que dos “fracos não reza a história”, e que o actual contexto organizacional não se compadece com isso. Quer isto dizer que a fluidez, a imprevisibilidade e a elevada velocidade do contexto organizacional abriu um largo caminho à actividade política, e que quem se recuse a jogar o jogo do poder e da política, irremediavelmente, fracassará. É por isso que acreditamos que, em função do nível de compreensão atingido, o poder e a política não são os últimos segredos sujos das organizações contemporâneas, mas antes o segredo do êxito, tanto dos indivíduos como das organizações. Há poder e política envolvida nas organizações e a menos que queiramos assumir o papel de avestruz todos, sem excepção, somos jogadores e todos, inevitavelmente, “estamos expostos ao processo de dar e receber” (Appelbaum e Hughes, 1998: 86)!

8.2. Implicações para o estudo das organizações

Neste ponto, importa discutir em que medida a presente investigação, em termos práticos, pode ser útil para as organizações sugerindo, por isso, algumas áreas de intervenção: Por um lado, ajuda-nos a melhor compreender, interpretar e desmistificar a arena política organizacional. Ao mostrarmos que a liderança política não é necessariamente uma actividade que apenas fere os sujeitos, esperamos com este estudo ter contribuído, ainda que modestamente, para o desenho de um retrato mais equilibrado, menos desfocado, mais consentâneo e próximo da realidade organizacional. Frise-se que ao pormos a descoberto o lado “solar” da actividade política dos líderes,

não estamos, de todo, a renegar o seu lado lunar. Na verdade, conforme tivemos oportunidade de enunciar em diferentes partes da presente dissertação, estamos cientes que a actividade política encerra um largo espectro disfuncional, porém, seria naïve e altamente imprudente rejeitá-la em bloco. Prudente é, apurar em que condições e sob que peculiaridades a actividade política dos líderes é funcional, tal como sob que condições e mediante que singularidades ela atinge o patamar da disfuncionalidade.

Por outro lado, sendo líquido que a política e a liderança são vectores indissociáveis, o presente trabalho fornece aos líderes organizacionais uma espécie de carta “topográfica”, indicando-lhes não apenas quais são os mais desejáveis modos de actuação, tácticas, comportamentos e competências a adquirir ou a desenvolver, mas ajudando-os, igualmente, a perceber porque e sobre que condições, ao procurarem trilhar e conquistar o tão almejado caminho da satisfação, do empenhamento e da confiança dos seus colaboradores – pilares fundamentais e o esteio das organizações actuais, por vezes colhem apenas o cinismo, a apatia e a indiferença. Deste modo, os resultados poderão revelar-se úteis no âmbito da formação dos gestores e líderes organizacionais destinados a potenciar a sua *performance* pessoal e organizacional, abrindo, por exemplo, espaço para novas áreas de intervenção, como é o caso da gestão da habilidade política ou da gestão da reputação pessoal.

8.3. Limitações da pesquisa e pistas para investigação futura

Neste estudo, importa alertar para algumas limitações que o mesmo encerra. Algumas das limitações do estudo prendem-se com questões de ordem metodológica. Uma das limitações óbvias da pesquisa tem que ver com o carácter de conveniência da amostra. O facto de o estudo não ser baseado numa amostra probabilística, coloca restrições à possibilidade de generalização dos resultados aqui encontrados porém, tal como ficou vincado aquando da apresentação dos procedimentos, por vezes, não obstante as boas intenções e os esforços encetados pelos investigadores, as restrições de ordem temporal e os entraves colocadas pelas empresas inviabilizam, por completo, a possibilidade de se guiar por uma amostra mais consistência.

Uma outra limitação da pesquisa e pista para futura investigação, prende-se com o facto de, embora na fase mais descritiva da análise dos dados termos procurado esmiuçar e perceber em que medida os princípios e as lógicas de actuação que estavam por detrás

das organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos poderiam espelhar dinâmicas e lideranças políticas dissemelhantes, por restrições e constrangimentos relacionados com o domínio e manuseamento do programa AMOS, tal não foi levado a cabo com o modelo das equações estruturais. Em todo o caso, tendo em conta as conclusões timidamente avançadas por Murray (1975) e, mais recentemente, os reptos lançados por Vigoda (2003), urge apurar as diferenças entre os sectores públicos e privados, já que eles não estão expostos às mesmas regras do jogo, nomeadamente no que diz respeito: ao grau de concordância em relação aos objectivos organizacionais; ao escopo do tipo de pressões externas às quais estão sujeitos; ao grau de dependência ao sistema político nacional e ao desempenho dos seus actores organizacionais.

No mesmo sentido, uma referência ao contexto cultural e ao facto de as práticas de liderança não puderem estar divorciadas do envolvimento cultural em que são praticadas, introduzindo uma nota de cautela por num trabalho realizado em Portugal se tomarem por base estudos e o pensamento norte-americano sobre o tema. Torna-se, em nosso entender, premente alargar a discussão sobre liderança política, examinando criticamente os modelos existentes a partir deste ponto de vista e desenvolver modelos teóricos “locais” baseados numa investigação empírica local (Hofstede, 1993; Ammeter *et al.*, 2002).

Sendo certo que a actividade política não é uma actividade de “elite”, apenas confinada aos executivos de topo, uma pista para futura investigação que se apresenta frutuosa e com um grande espaço de progressão no âmbito da liderança política, diz respeito à análise do modo como os “clássicos” alvos da influência política, neste caso os colaboradores, se transformam e actuam enquanto agentes de influência política. Perceber as suas estratégias, as táticas e os comportamentos que adoptam para influenciarem as suas chefias apresenta-se, em nosso entender, matéria de inspiração.

De igual modo, se sairmos do domínio intra-organizacional e alargarmos o âmbito de análise para o domínio inter-organizacional, apresenta-se igualmente interessante, mas por demais inexplorado, perceber as idiosincrasias da actividade política dos líderes no seio da coligação externa (Mintzberg, 1983).

Sem pretendemos que esta dissertação constitua uma resposta fechada e inequívoca às múltiplas perguntas que a abordagem da liderança política nas organizações encerra, acreditamos que, não obstante as limitações inerentes ao estudo, os resultados foram ricos em termos da informação produzida e deram um importante acréscimo para que, passo a passo, possamos melhor compreender o fenómeno e alcançarmos o tão almejado pedido de Ammeter *et al.*, (2002) – Liderança política nas organizações: em busca da teoria.

Referencias

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: bases and consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126, 269-292.
- Adams, S. (1996). *The Dilbert factor*. NY: Harper.
- Adler, T. R. (2005). The swift trust partnership: A project management exercise investigating the effects of trust and distrust in outsourcing relationships. *Journal of Management Education*, 29(5), 714-737.
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. e Ammeter, A. P. (2004). Leader Political skill and team performance. *Journal of Management*, 30, 309-327.
- Aiken, L. e West, S. (1991). *Multiple regression: testing and interpretations*. Newbury Park, CA: Page.
- Aiken, L. S., e West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks: Sage.
- Alderfer, C. P. (1977). Group and intergroup relations. In J. R. Hackman e J. L. Suttle (Eds.), *Improving the quality of work life*, (pp. 227-296). Palisades, C.A: Goodyear.
- Alessandra, T. e Hunsaker, P. (1993). *Communication at work*. NY: Simon e Schuster.
- Alvesson, M. (1984). Questioning rationality and ideology: On critical organisation theory. *International Studies of Management and Organizations*, 14, 61-79.
- Alvesson, M. e Willmott, H. (1992). On the idea of emancipation in management and organization studies. *Academy of Management Review*, 17, 432-464.
- Allen, D. E. (1979). Burocratics politics: decision-making in organizations, *Personnel Review*, 8(4), 22-27.
- Allen, N. J., e Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of effective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A. e Mayes, B. T. (1979). Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors. *California Management Review*, XXII(1), 77-83.
- Allen, T. J. (1977). *Managing the flow of technology: Technological transfer and the dissemination of the technological information within the ReD organizations*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Allen, T. J. e Ralph K. (1986). The dual ladder: Motivational solution or managerial delusion? *ReD Management*, 16(2), 185-197.
- Allison, G. T. (1971). *The essence of decision: Explaining Cuban missile crisis*. Boston:

Little Brown.

- Ammeter, A. P, Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A. e Ferris, G. R. (2002). Toward a political theory of leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 751-796.
- Ammeter, A. P, Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A. e Ferris, G. R. (2004a). The Leadership Quarterly special issue on political perspectives. *Leadership Quarterly*, 15(4), 433-437.
- Ammeter, A., Douglas, C., Ferris, G. R. e Goka, H. (2004b). A social relationship of trust and accountability in organizations. *Human Resource Management Review*, 14, 47-65.
- Anderson, J. C., e Gerbing, D. (1988). Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 441-423.
- Anderson, L.M. (1996). Employee cynicism: an examination using contract violation. *Human Relations*, 49, 1395-1418.
- Anderson, L.M. e Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 18, 449-460.
- Angle, H. L., e Lawson, M. B. (1994). Organizational commitment and employees performance ratings: Both type of commitment and type of performance count. *Psychological Reports*, 75, 1539-1551.
- Anson, R. H., Mann, J. D. e Sherman, D. (1986). Niederhoffer's cynicism scale: Reliability and beyond. *Journal of Criminal Justice*, 14, 295-305.
- Anson, R. H., Mann, J. D., e Sherman, D. (1986). Niederhoffer's cynicism scale: Reliability and beyond. *Journal of Criminal Justice*, 14, 295-305.
- Appelbaum, S. (1998). Ingratiation as a political tactic: Effects within the organization. *Management Decision*, 36(2), 85-98.
- Appelbaum, S. e Hughes, B. (1998). Ingratiation as a political tactic. *Management Decision*, 36, 85-95.
- Aranya, N., Pollock, J., e Amernic, J. C. (1981). An examination of professional commitment in public accounting. *Accounting Organizations and Society*, 6, 271-280.
- Arbuckle, J. L. (1997). *AMOS users' guide : version 3.6*. Chicago, IL: SPSS.
- Arkin, R. M. (1984). Self presentation styles. In J. B. Tedeschi (Ed.). *Impression management and theory of social psychological research*, NY: Academy Press.
- Arnold, J. (1990). Predictors of career commitment: A test of three theoretical models. *Journal of Vocational Behaviour*, 37, 285-302.

- Arvey, R. D., Cárter, G. M. e Buerkley, D. K. (1991). Job satisfaction: Dispositional and situational influences. In C.L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizacional psychology*. NY: McGraw-Hill.
- Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L. e Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psycholgy*, 74, 187-192.
- Aryee, S., Pawan, S. B., Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-277.
- Aryee, S., Yam, A. e Yue, C. (1993). An investigation of ingratiation as a career management strategy: Evidence for Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 4(1), 191-212.
- Ashforth, B. A. e Lee, R. T. (1990). Defensive behaviour: a preliminary model. *Human Relations*, 43, 621-649.
- Astley, W. G. e Sachdeva, P. S. (1984). Structural sources of intraorganizational power: A theorical synthesis. *Academy of Management Review*, 9, 104-113.
- Atwater, L. E. (1988). The relative importance of situational and individual variables in predicting leader behaviour: the surprising impact of subordinate trust. *Group and Organizational Studies*, 13, 290-310.
- Atwater, L. E., Waldman, D. A., Atwater, D. e Cartier, P. (2000). An upward feedback field experiment: Supervisor's cynicism, reactions and commitment to subordinates. *Personnel Psychology*, 53, 275-293.
- Aven, F. F., Parker, B., e McEvoy, G. M. (1993). Gender and attitudinal commitment to organizations: A meta analysis. *Journal of Business Research*, 126, 63-73.
- Awamleh, R. e Gardner, W. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision, content, delivery and organizational performance. *Leadership Quarterly*, 10, 345-374.
- Awamleh, R., e Gardner, W., (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373.
- Bacharach, P. e Baratz, M. S. (1962). The two faces of power. *American Political Social Science Review*, 56, 947-952.
- Bacharach, S. B. e Lawler, E. J. (1980). *Power and politics in organizations: The social psychology of conflict, coalitions, and bargaining*. SF: Jossey-Bass.
- Bacharach, S. B. e Lawler, E. J. (1998). Political alignments in organizations: Contextualization, mobilization and coordination. In R. M. Kramer e M. A. Neale (Eds.), *Power and influence in organizations* (pp. 67-88). California: Sage.

- Bacharach, S. B., Bamberger, P. e Mumdel, B. (1991). Strategic and tactical logics of decision justification. *Human Relations*, 48, 467-488.
- Bader, G. (1991). Good guys finish last: Understanding organizational politics. *Health Care Supervisor*, 10(1), 23-26.
- Bailey, F. G. (1971). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Baker, K. W. (1995). Allen and Meyer's 1990 longitudinal study: A reanalysis and reinterpretation using structural equation modelling. *Human Relations*, 48(2), 169-186.
- Baldrige, J. V. (1971). *Power and conflict in university*. NJ: John Wiley.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barbalet, J. M. (1985). Power and resistance. *British Journal of Sociology*, 36, 531-548.
- Barber, B. (1983). *The logic and limits of trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Barbuto Jr., J. E. (2000). Influence triggers: A Framework for understanding follower compliance. *Leadership Quarterly*, 11(3), 365-388.
- Bardin, L. (1988). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bardin, L. (2007). *Análise de conteúdo*. Reimpressão, Lisboa: Edições 70.
- Barnes L. B. (1981). Managing the paradox of organizational trust. *Harvard Business Review*, 5(2), 107-116.
- Barnes, B. (1988). *The nature of power*. Cambridge: Political press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained as a competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. B. e Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
- Baron, R. A. e Markman, G. D. (2000). Beyond the social capital: how social skills can enhance entrepreneurs success. *Academy of Management Executive*, 14, 106-116.
- Baron, R. M., e Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barri, H. (1982). Power, interests and the outcomes of struggles. *Sociology*, 16, 498-511.

- Bartol, K. M. e Martin, D. C. (1990). When politics pays: Factors influencing managerial compensation decisions. *Personnel Psychology*, 43, 599-614.
- Bartol, K. M. e Martin, D. C. (1990). When politics pays: Factors influencing managerial compensation decisions. *Personnel Psychology*, 43, 599-614.
- Bass, M. B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. London: Free Press.
- Bass, M. B. (1990). *Bass e Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. 3rd edition, NY: Free Press.
- Bass, M. B. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, M. B. (1998). *Transformational leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. London: Lawrence Erlbaum.
- Bass, M. B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, M. B. (2000). *El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden*. Comunicação apresentada no III Congresso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Bilbao, Universidad de Deusto.
- Bateman, T. S. e Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and good soldiers. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bateman, T. S., Sakano, T. Fujita, M. (1992). Roger, me, and my attitude: Film propaganda and cynicism toward corporate leadership. *Journal of Applied Psychology*, 77, 786-771.
- Bateson, P. (1988). The biological evolution of cooperation and trust. In D. G. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations* (pp. 14-30). NY: Basil Blackwell.
- Baum, H. S. (1989). Organizational politics against culture. *Human Resource Management*, 28(2), 191-206.
- Baum, H. S. (1989). Organizational politics against organizational culture: A psychoanalytic perspective. *Human Resource Management*, 28, 191-206.
- Baysinger, B. D. (1984). Domain maintenance as an objective of business political activity: an expanded typology. *Academy of Management Journal*, 9(2), 248-258.
- Becerra, M. e Gupta, A. K. (2003). Perceived trustworthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on trustor and trustee effects. *Organization Science*, 14(1), 32-44.

- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, H. S. (1982). *Art worlds*. Berkeley: University of California.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Becker, T. E. (1998). Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *Academy of Management Review*, 23(1)154-161.
- Becker, T. E., e Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. e Walton, R. (1984). *Managing human assets*. NY: Free Press.
- Begley, T. M., e Cazjka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderation effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 552-556.
- Benfari, R. C., Wilkinson, H. E. e Orth, C. D. (1986). The effective use of power. *Business Horizons*, 29, 12-16.
- Bennet, R. e Gabriel, H. (2001). Reputation, trust, and supplier commitment. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16, 424-438.
- Bennett, R e Gabriel, H. (2001). Réputation, trust and supplier commitment. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16, 424-438.
- Bennington, L. e Samaratunge, R. (2000, July, 10-12). *Skills and attributes required for NPM: The case of Sri Lanka*. Paper presented on International Conference of the Academy of Business and Administrative Sciences, Prague, Czech Republic.
- Bennis, W. G. (1969). *Organization development: Its nature, origins and prospective*. MA: Addison Wesley.
- Bentler, P. M. (1989). *EQS: Structural equation manual*. LA: BMDP.
- Bentler, P. M. e Bonett, D. G. (1982). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Berlin, I. (1992). The Question of Machiavelli. In R. M. Adams (Ed.), *The Prince. A revised translation, backgrounds, interpretations, marginalia*. Second Edition. NY: W. W. Norton e Co.
- Berlin, I. (1999). *A originalidade de Maquiavel*. Lisboa: Bizâncio

- Beu, D. e Buckley, R. (2004). This is war: How politically astute achieve crimes of obedience through the use of moral disengagement. *Leadership Quarterly*, 15(4), 551-568.
- Biberman, G. (1985). Personality and characteristics work attitudes of persons with high, moderate and low political tendencies. *Psychological Reports*, 57, 1303-1310.
- Bigley, G. A. e Pearce, J. L. (1998). Straining for shared meaning on organizational science: Problems of trust and distrust. *Academy of Management Review*, 23(3), 405-421.
- Bijlsma, K. M. e Costa, A. C. (2003, April 3-5). *Risks at work: Trust, Monitoring and Cooperation in Temporary Project Teams*. Paper presented at the 3rd European Academy of Management Conference, Milano, Italy.
- Bijlsma, K. M. e Van de Bunt, G. G. (2003). Antecedents of trust in managers: a 'bottom up' approach. *Personnel Review*, 32(5), 638-664.
- Blake, R. R. e Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulg.
- Block, P. (1987). *The empowered manager: Positive skills at work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolino, M. G. (1999). Citizenship and impression management: good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Bolino, M. G. (2003). Counter normative impression management: the use of intimidation in an organizational setting. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 237-268.
- Bolino, M. G., Mark, C., Varela, J., Bande, B. E Turnley, W. (2006). The impact of impression- management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 281-297.
- Bollen, K. A. (1986). Sample size and Bentler and Bonett's nonnormed fit index. *Psychometrika*, 51, 375-377.
- Bonett, D. G., e Bentler, P. M. (1983). Goodness-of-fit procedures for evaluation and selection of log-linear models. *Psychological Bulletin*, 93, 149-166.
- Bosson, J. e Swann, W. (1999). Self liking, self-competence, and the quest for self-verification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1230-1241.
- Boulgarides, J. e Cohen, W. (2001). Leadership style vs. Leadership tactics. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 6(1), 59-73.
- Bouty, I. (2000). Interpersonal and interaction influences on informal resources exchanges between researches across organizational boundaries. *Academy of Management Journal*, 43, 50-66.

- Boyle, R. e Bonacich, P. (1970). The developments of trust and mistrust in mixed-motive games. *Sociometry*, 33, 123-139.
- Bradach, J. L. e Eccles, R. G. (1989). Price, authority and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Bradley, H., Erickson, M., Stephenson, C e Williams, S. (2000). *Myths at work*. Cambridge: Blackwell.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., e Dean, J. W. (1999, May). *Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes*. Paper presented at the 36th annual meeting of the Eastern Academy of Management, Philadelphia.
- Brandes-Ducan, P. (1995). *An exploration of organizational cynicism*. Working paper, University of Cincinnati.
- Brass, D. J. (1984a). Being in the right place: a structural analysis of individual influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 29, 518-539.
- Brass, D. J. (1984b). Men's and woman's networks: a study of interaction patterns and influence in organizations. *Academy of Management Journal*, 28, 327-343.
- Brass, D. J. e Burkhardt, M. (1993). Potential power and power in use: An investigation of structure and behaviour. *Academy of Management Journal*, 36(3), 441-470.
- Braun, C. (1997). Organizational infidelity: How violations of trust affect the employee-employer relationship. *Academy of Management Executive*, 11(4), 94-95.
- Brewer, M. B. (1981). Ethnocentrism and its role in interpersonal trust. In M. B. Brewer e B. E. Collins (Eds.), *Scientific inquiry and the social sciences* (pp. 214-231). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bromiley, P. e Cummings, L. L. (1995). Transaction costs in organizations with trust. *Research on Negotiation in Organizations*, 5, 219-247.
- Bromley, D. B. (1993). *Reputation, image and impression management*. NY: Wiley.
- Brooks, S., e Vance, R. (1991). *Organizational cynicism: Initial investigation of a construct*. Unpublished manuscript.
- Brower, H., Feldman, J. E Garland, H. (2001). Images in words: Presidential rhetoric, charisma and greatness. *Administrative Science Quarterly*, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4035/, consulta efectuada em 26 de Abril de 2005.
- Browley, D. B. (1993). *Reputation, image and impression management*. NY: Wiley.

- Brown, S. P. e Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: A meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing*, 30 (February), 63-77.
- Browne, M. W., e Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen e J. S. Long (Orgs.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Thousand Oaks, California: Sage.
- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: talk, decisions, and actions in organizations*. Chichester: John Wiley e Sons.
- Brunsson, N. (1994). Politicization and “company-ization” – On institutional affiliation and confusion in the organizational world. *Management Accounting Research*, 5 323-336.
- Bryman, A. (1992). *Charisma e Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Bryman, A., e Cramer, D. (1992). *Análise de Dados em Ciências Sociais: Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta.
- Bryson, J. e Kelley, G. (1978). A political perspective on leadership emergence, stability, and change in organizational networks. *Academy of Management Review*, 3, 713-723.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Buchanan, D. A. (1993). The organisational politics of technological change. In D. Medyckyj e H. M. Hearnshaw (Eds.), *Human factors in geographical information systems* (pp. 211-222). London: Belhaven.
- Buchanan, D. A. e Badham, R. (1999). *Power, politics and organization change: Winning the turf game*. London: Sage.
- Bugental, D. B. e Lin, E. K. (2001). The many faces of power: The strange case of Dr. Jekyll and Mr. Hyde. In A. Y. Lee-Chai e Bargh, J. A. (Eds.), *The use and abuse of power: Multiple perspectives on the causes of corruption* (pp. 115-131). Philadelphia: Psychology Press.
- Burguer, (1964). *Survival in the executive jungle*. NY: Mcmillan.
- Burnham, J. (1943). *The Machiavellians: Defenders of freedom*. NY: Books Libraries.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper e Row.
- Burns, T. (1961). Micropolitics: Mechanisms of institutional change. *Administrative Science Quarterly*, 6(3), 257 – 281.
- Burns, T., Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation, London*. Tavistock.

- Burrell G. e Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Londres: Heineman.
- Burrell, G. (1988). Modernism, pos-modernism and organizational analysis: The contribution of Michel Foucault. *Organization Studies*, 9(2), 221-235.
- Burroughs, S. M. e Eby, L. T. (1998). Psychological sense of community at work. *Journal of Community Psychology*, 26, 509-1229.
- Butler, G., e Vodanovich, S. J. (1991). The relationship between normative and instrumental commitment. *Journal of Psychology*, 126(2), 139-146.
- Butler, J. K. (1983). Reciprocity of trust between professionals and their secretaries. *Psychological Reports*, 53, 411-416.
- Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of a condition of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663
- Butler, J. K. (1993). Toward understanding and measuring conditions of trust. *Journal of Management*, 17, 643-663.
- Butler, J. K. e Cantrell, R. J. (1984). A behavioral decision theory approach to modelling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55, 19-28.
- Bycio, P., Allen, J., e Hackett, R. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualisation of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cabral-Cardoso, C. (1995). A utilização simbólica e política de informação técnica: estudo de processos de decisão em IeD. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 1(1), 77-90.
- Cabral-Cardoso, C. (1997). Comportamentos políticos nas organizações. In C. A. Marques e M. P. Cunha, *Comportamento Organizacional e Gestão* (pp. 397-419), Lisboa: D. Quixote.
- Caetano, A. e Tavares, S. (2000). Determinantes da implicação organizacional em cinco países europeus. In M. Cabral, J. Vala e J. Freire (Orgs.). *Atitudes Sociais dos Portugueses: Trabalho e Cidadania* (pp. 97-121). Lisboa: ICS.
- Caetano, A., e Vala, J. (1994). Determinantes das estratégias de actuação organizacional. *Psicologia*, 9(3), 315-325.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., e O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multi-firm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.

- Calhoon, R. P. (1969). Niccoló Machiavelli and the 20th century administrator. *Academy of Management Journal*, 12(2), 205-212.
- Camball – Bradshaw, P. e Murray, V. (1991). Illusions and other games: A trifocal view of organizational politics. *Organization Science*, 2(4), 379-398.
- Cameron, K. S. Dutton, J. E. e Quinn, R. E. (Eds.) (2003). *Positive organizational scholarship*. SF: Berret Koehler.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E e Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett Koehler.
- Caro, R. (1982). *The path of power*. NY: Knopf.
- Carochinho, J. (1998). *Satisfação no trabalho, compromisso e cultura organizacional: Um estudo empírico na banca com base no modelo dos valores contrastantes*. Tese de mestrado, apresentada no ISCTE, Lisboa. Policopiado.
- Carrol, L. (2000). *Alice no país das maravilhas*. Rio Janeiro: Martin Claret.
- Cartwright, D. e Zander, A. (1968). *Group dynamics: Research and theory*. NY: Harper e Row.
- Casse, P. (1994). Revisiting communication: A ‘new way’ to manage it. *European Management Journal*, 12(3), 253-258.
- Cassel, R. N. (1993). Building trust in leadership. *Psychology, A Journal of Human Behavior*, 30(3/4), 4-15.
- Caudron, Shari (1994). Motivating Creative Employees Calls for New Strategies. *Personnel Journal*, May, 101-106.
- Cavanagh, G. F., Moberg, D. J. e Velasquez, M. (1981). The ethics of organizational politics. *The Academy of Management Review*, 6(3), 363-374.
- Clampitt, P. G. (2001). *Communication for managerial effectiveness*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Clark, M. e Payne, R. (1997). The nature of worker’s trust in management. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 205-224.
- Clegg, S. e Palmer, G. (1996). Introduction: Producing management Knowledge. In S. Clegg e G. Palmer (Eds.), *The politics of management knowledge* (pp. 1-18), London: Sage.
- Clegg, S. R. (1989a). *Frameworks of power*. London: Sage.
- Clegg, S. R. (1989b). Radical revisions: power, discipline and organizations. *Organizations Studies*, 10, 97-115.

- Clegg, S. R. e Hardy, C. (1996). Conclusion: representations. In S. R. Clegg, C. Hardy e W. R. Nord (Eds). *Handbook of Organization Studies*, London: Sage.
- Cobb, A. T. (1986). Political diagnosis: applications in organizational development. *Academy of Management Review*, 11, 482- 496.
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations*, 53, 387-417.
- Cohen, A. e Lowenberg, G. (1990). A Re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: A meta-analysis. *Human Relations*, 10, 1015-1050.
- Cohen, A. e Lowenberg, G. (1990). A Re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: A meta-analysis. *Human Relations*, 10, 1015-1050.
- Cohen, A., Fink, S. L., Gadon, H. e Willits, R. D. (2001). *Effective behaviour in organizations* (7th ed.). Boston: McGraw-Hill, Irwin.
- Cohen, D. (1999). A empresa do novo milénio. *Executive Digest*, Dezembro, 94-102.
- Cohen, S. G. (1980). After effects of stress on human performance and social behaviour: A review of research and theory. *Psychological Bulletin*, 88(1), 82-108.
- Cohen, S. G. (1991). New approaches to teams and teamwork. In J. R. Galbraith, E. E. Lawler e Associates (Eds.), *Organizing complex organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cohen, S. G. e Bayley, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Cohen, S. G., Ledford, G. E. e Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49(5), 643-676.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Conger, J. (1985). *Charismatic Leadership in Business: An Exploratory Study*. School of Business Administration: Harvard University.
- Conger, J. (1991). *Líder Carismático*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Conger, J. (1998a). *Charismatic Leadership in Organizations*. California: Sage.
- Conger, J. (1998b). Qualitative research in the understanding leadership. *Leadership Quarterly*, 9(1), 107-121.

- Conger, J., e Kanungo, R. (1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership. In J. A. Conger e R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp.78-97). San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J., e Kanungo, R. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Cook, J. e Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cook, W. W., e Medley, D. M. (1954). Proposed hostility and parasitic virtue scales for the MMP. *Journal of Applied Psychology*, 38, 414-418.
- Cook, W. W., e Medley, D. M. (1954). Proposed hostility and Pharisaic-virtue scales.
- Cooper, C. (2005). Just Joking Around? Employee humor expression as an ingratiation behavior. *Academy of Management Review*, 30(4), 765-776.
- Cooper, W. H., Graham, W. J. e Dyke, L. S. (1993). Tournament players. *Administrative Science Quarterly*, 6, 3-29.
- Corral, S. e Calvete, E. (2000). Machiavellianism: Dimensionality of the Mach IV and its Relation to Self-Monitoring in a Spanish Sample. *The Spanish Journal of Psychology*, 3(1), 3-13.
- Costa, A. C. (1999). Theoretical considerations over trust: Relevant aspects for organizational behavior. *Psicologia*, 8(1/2), 85-98.
- Costa, A. C. (2000). A matter of trust: Effects on the performance and effectiveness of teams in organizations, Ridderkerk: Tilburg.
- Costa, A. C. (2001). Trust as multi-component construct: A measure for within team relationships. *Paper presented at the workshop Trust within e between organizations*. Amsterdam, November.
- Costa, A.C. (2003a). Understanding the nature and the antecedents of trust within work teams. In B. Nooteboom and F. Six (Eds.), *The Trust Process in Organizations* (pp. 105-124) Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing.
- Costa, A. C. (2003b). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605-622.
- Costa, A. C., Roe, R. A. e Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244.
- Costa, P., Zonderman, A., McCrae, R., e Williams, R. (1986). Cynicism and paranoid alienation in Cook and Medley Ho scale. *Psychosomatic Medicine*, 48, 238-285.

- Coyle-Shapiro, J. (2002). Using profit sharing to enhance employee attitudes: A longitudinal examination of the effects of trust and commitment. *Human Resource Management*, 41(4), 423-439.
- Creed, W. E. D. e Miles, R. (1996). Trust in Organizations - A conceptual framework linking organizational forms, Managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. In Kramer, R. M. e Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 16-38). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cropanzano, R. S., Howes, J. C., Grandley, A.A. e Toth, P.(1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- Crozier, M. (1965). *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Éditions du Seuil.
- Crozier, M. (1973). The problem of power. *Social Research*, 40, 211-218.
- Crozier, M. e Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Éditions du Seuil.
- Culpepper, R. A. (2000). A Test of revised scales for the Meyer and Allen (1991) three-component commitment construct. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 604-616.
- Cummings, L. L. e Bromiley (1996). The organizational trust inventory (OTI) - Development and validation. In Kramer, R. M. e Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 302-330). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cunha, M. P. e Marcelino, A. R. (2001). Um compendio de medidas (frequentes e recentes) usadas em comportamento organizacional. *Análise Psicológica*, 3(XIX), 461-470.
- Cunha, M. P. e Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: D. Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A. e Campos e Cunha, R. (2002). Organizações positivas. Lisboa: D. Quixote.
- Cutler, I. (2000). The cynical manager. *Management Learning*, 31, 295-312.
- Cuzán, Alfred G. (2002). The Latin American studies association vs. the United States: The verdict of history. *Academic Questions*, 7(3), 40-55.
- Cyert, R. e March, J. G. (1963). *A behavioural theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Cha, S. e Edmondson, A. (2006). *When values become incongruent*, www.galtglobalreview.com/careers/, consulta efectuada em 5 de Setembro de 2006.
- Choi, Y., e Mai-Dalton, R. (1999b). The model of follower's responses to self-

- sacrificial leadership: an empirical test. *Leadership Quarterly*, 10(3), 397 – 421.
- Chong, D. (1992). Reputation and cooperative behaviour. *Social Science Information*, 31, 683-709.
- Christiansen, N., Villanova, P. e Mikulay, S. (1997). Political influence compatibility : fitting the person to the climate. *Journal of Organizational Behaviour*, 18(6), 709-730.
- Christie, R, e Cook, P. (1958). A guide to published literature relating to the authoritarian personality through, 1956. *Journal of Psychology*, 45, 100-123.
- Christie, R. (1956). Eysenck's treatment of the personalities of communists. *Psychological Bulletin*, 53, 134-156.
- Christie, R. e Merton, R. (1958). Procedures for the sociological study of the values climate of medical schools. En H. Gee y R. Glasser: *The ecology of medical students*. Evanston.
- Christie, R., e Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*, NY: Academic Press.
- Christie, R., e Jahoda, M.(1954): *Studies in scope and method of the authoritarian personality*. NY: Free Press.
- Daft e Weick (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- Daft, R. L. (1998). *Organization theory and design* (6th ed.). St. Paul: West.
- Dahl, R. (1957). The concept of power. *Behavioural Science*, 2(3), 201-215.
- Dalton, R. A. (1959). *Man who manage*. NY: Wiley.
- Daudi, P. (1983). The discourse of power and the power of discourse. *Alternatives – A Journal of World Policy*, 9, 317-325.
- Davis, W. e Gardner, W. (2004). Perceptions of political and organizational Cynicism. *Leadership Quarterly*, 15(4), 439-466.
- Davis, W. e Gardner, W. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: an attributional and leader-member exchange perspective. *Leadership Quarterly*, 15(4), 439-465.
- Davis-Blake, A. e Pfeffer, J. (1989). Just a mirage. The search for dispositional effects in organizational research. *Academy of Management Review*, 14, 385-400.
- Dean J. W., Brandes, P. e Dhwarddkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 341-352.
- DeCottis, T. A., e Summer, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents

- and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Deetz, S. e Mumby, D. K. (1990). Power, discourse and the workplace: Reclaiming the critical tradition. *Communication Yearbook*, 13, 18-47.
- Deluca, J.R. (1999). *Political savvy: systematic to leadership beyond-the-scenes*. Berwyn, PA: Evergreen Business Group.
- Deluga, R. J. (1998). The politics of leadership: The relationship between task-people leadership and subordinate influence. *Journal of Organizational Behaviour*, 9(4), 359-366.
- Deluga, R. J. (2001). American presidential Machiavellianism. Implications for charismatic leadership and rated performance. *Leadership Quarterly*, 12(3), 339-363.
- Den Hartog, D. N., Schippers, M. C., e Koopman, P. L. (2002). The impact of leader behavior on trust in management and co-workers. *Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 19-34.
- Den Hartog, D., e Verburg, R. M. (1997). Charisma and rhetoric: Communicative techniques of international business leaders. *Leadership Quarterly*, 8(1), 355-392.
- Den Hartog, D., House, R. J., Hanges, P. J., Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., e colaboradores (1999). Culture specific and cross culturally generalizable implicit leadership theories: Are the attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10(2), 219-257.
- Denzin, N. K. (1989). *The research act. 3rd edition*. NJ: Prentice Hall.
- DePaulo, B. (1992). Non verbal and self-presentation. *Psychological Bulletin*, 111, 203-243.
- DePaulo, B. e Rosenthal, R. (1979). Telling lies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1713-1722.
- Deustch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129-151.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-279.
- Deutsch, M. (1960). The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *Human Relations*, 13, 123-129.
- Deutsch, M. (1960). The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *Human Relations*, 13, 123-129.
- Deutsch, M. (1962). Cooperation and trust: Some theoretical notes. *Nebraska Symposium on Motivation* (pp. 275-320). Lincoln: Nebraska University Press.

- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in Institutional Theory. In L. Zucker (Ed.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and environment*. (pp. 3-21). Cambridge, Mass: Ballinger.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445-455.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA Basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004-1012.
- Dirks, K. T. e Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dirks, K. T. e Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Dirks, K. T. e Parks, K. (2003). Conflicting stories: The state of the science of conflict. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The state of the science* (pp. 283-326). London: LEA.
- Dirks, K. T. e Skarlicki, D. (2004). Trust in leaders: Existing research and emerging Issues. R. Kramer e K. Cook (Eds.), *Trust Within Organizations*, NY: Russell Sage Foundation.
- Dixit, A. K. E Nalebuff, B. (1991). *Thinking strategically: the competitive edge in business, politics and everyday live*, NY: Norton.
- Dodd- McCue, D., e Wright, G. (1996). Men, woman and attitudinal commitment: The effects of workplace experiences and socialization. *Human Relations*, 49(8), 1065-1090.
- Dorna, A. (2003). ¿Son maquiavélicas las conductas democráticas? *Psicología Política*, 26, 7-23.
- Dorna, A. (1995). Diagnostic de la société démocratique contemporaine: Pour une psychologie politique. *Connexions*, 64-2.
- Douglas, C. e Ammeter, A. (2004). An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness. *Leadership Quarterly*, 15(4), 537-550.
- Drory, A. (1993). Perceived political climate and job attitudes. *Organization Studies*, 14, 59-71.
- Drory, A. e Beaty, D. (1991). Gender differences in the perception of organizational influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 249-254.
- Drory, A. e Romm, T. (1988). Politics in organization and its perception within the organization. *Organization Studies*, 9, 165-179.

- Drory, A. e Romm, T. (1990). The definition of organizational politics: A review. *Human Relations*, 43(11), 1133-1154.
- Drucker, P.F., (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, January-February, 45-53.
- Du Gay, P. (1996). Making up managers: Enterprise and the ethos of bureaucracy. In S. Clegg e G. Palmer (Eds.), *The politics of management knowledge* (pp. 19-35), London: Sage.
- Duatto, M. P. (2007). *Inteligencia política: el poder creador en las organizaciones*. Madrid: Prentice-Hall.
- Duatto, M. P. (2008). Sonaecom investe 3 milhões na formação dos seus colaboradores, <http://www.ver.pt/conteudos/>, consulta efectuada em 10 Fevereiro de 2008.
- Dubrin, A. J. (1978). *Fundamentals of organization behavior*. Elmsford, NJ: Pergamon.
- Dunham, R.B., Grube, J.A. e Castañeda, M.B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Dutton, J. e Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: The role of image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Eastman, K. M. (1994). In the eyes of the beholder: an attributional approach to ingratiation and organizational citizenship behaviour. *The Academy of Management Journal*, 37(5), 1379-1391.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., e Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., e Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenhardt, K. M. (1995). Speed and strategic choice: How managers accelerate decision making. In D. Kolb, J. Osland e Rubin, I. M., *The organizational behaviour reader*. 6th edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Eisenhardt, K. M. e Bourgeois III, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high velocity environments: Toward a midrange theory. *The Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770.
- Elsbach, K. e Sutton, R. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *The Academy of Management Journal*, 35(4), 699-738.
- Emerson, R. E. (1962). Power dependence relations. *American Sociological Review*. 27(1), 31-41.

- Emrich, C. (2001). [Images in words: Presidential rhetoric, charisma, and greatness - Statistical Data Included](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_3_46/ai_82784411). *Administrative Science Quarterly*. Disponível http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_3_46/ai_82784411, consulta efectuada em 04 de Novembro de 2005.
- Emrich, C. G., Brower, H., Feldman, J., Garland, H. (2001). Images in words: Presidential rhetoric, charisma, and greatness. *Administrative Science Quarterly*, 3, 3-46.
- Emrich, C., Brower, H., Feldman, J. e Garland, H. (2001). Images in words: Presidential rhetoric. *Administrative Science Quarterly*, 2, 1-29.
- Estrela, M.T., Estrela, A. A. (1994). *Técnica dos incidentes críticos no ensino*. Lisboa: Estampa.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative analysis of complex organizations*. NY: Free Press.
- Fairholm, G. M. (1993). *Organizational power and politics: Tactics in organizational leadership*. Westport, CT: Praeger.
- Fairhurst, G. T. (1993). The leader –member exchange patterns of women leader's in industry: A discourse analysis. *Communication Monographs*, 60, 321-351.
- Falbe, C. M. e Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combination of tactics. *Academy of Management Journal*, 35(3), 638-652.
- Fandt, P.M. e Ferris, G. R. (1990). The management of information and impressions: When employee behave opportunistically. *Organizational Behaviour and Human Decision processes*, 45, 140-158.
- Farmer, R. (1977). Cynicism: A factor in correction work. *Journal of Criminal Justice*, 5, 236-246.
- Farrel, D. e Peterson, J. C. (1982). Patterns of political behaviour in organizations. *Academy of Management Review*, 7(3), 403-412.
- Fartar-vilanagem (2005). WWW. Expresso. PT, consulta efectuada em 13 de Março de 2005.
- Feldman, D. (2000). The Dilbert syndrome: How employee cynicism about ineffective management is changing the nature of careers in organizations. *American Behavioral Scientist*, 43, 1286-1300.
- Feldman, D. e Klitch, N. (1991). Impression management and career strategies. In K. Giacalone e P. Rosenvelt (Eds.), *Applied Impression Management: How image making affects managerial decisions* (pp. 67-80). London: Sage.
- Fernandes, A. (2003). *Tipologia da aprendizagem organizacional: Teorizações e estudos*. Tese de doutoramento, apresentada no ISCTE, Lisboa: Policopiado.

- Ferreira, J., Neves, J. e Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Alfragide: McGraw-Hill.
- Ferreira, M. F. (2005). *Empenhamento organizacional dos profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão*. Tese de doutoramento, apresentada na Universidade do Minho, Braga. Policopiado.
- Ferreira, V. (1986). O inquérito por questionário na construção de dados sociológicos. In A. S. Silva e J. M. Pinto (Eds.), *Metodologia das Ciências Sociais* (pp.165-185). 8ª edição, Porto: Edições Afrontamento.
- Ferrin, D. L., Dirks, K. T. e Shah, P. P. (2003). Many routes toward trust: A social network analysis of the determinants of interpersonal trust. In D. H. Nagao (Ed.), *Academy of Management Best Papers Proceedings*, OB, C1-6.
- Ferris, G. L., Adams, G., Kolodinsky, R., Hochwater, W. e Ammeter, A. (2002). Perceptions of organizational politics: theory and research directions. In F. J. Yammarino e F. Dansereau, (Eds.). *Research in multilevel issues* (pp. 179-254). Oxford: Jay Press.
- Ferris, G. L., Ammeter, A., Treadway, D. C. e Kacmar, C. J. (2003a). Political will, political skill and political behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 229-245.
- Ferris, G. L., Blass, F. R., Douglas, C., Kolodinsky, R. W. e Treadway, D. C. (2003b). Personal reputation in organizations. In J. Greenberg, (Ed.). *Organizational behavior: The state of the science*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ferris, G. L., e Kacmar, M. K. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51, 193-205.
- Ferris, G. L., e King, T. R. (1991). Politics in human resources decisions: A walk on the dark side. *Organizational Dynamics*, 20(2), 59-71.
- Ferris, G. L., e Porac, J. (1984). Goal setting as impression management. *Journal of Psychology*, 117, 33-36.
- Ferris, G. L., Fedor, D., Chachere, J. e Pondy, L. (1984). Myths and politics in organizational contexts. *Group and Organization Studies*, 14(1), 83-103.
- Ferris, G. L., Fedor, D., e King, T. (1994). A political conceptualization of managerial behavior. *Human Resource Management Review*, 4, 1-34.
- Ferris, G. L., Perrewé, P., Anthony, W. e Gilmore, D. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*, 28(4), 25-37.
- Ferris, G. L., Witt, L. A., e Hochwater, W. (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1075-1082.

- Ferris, G. L., Zinco, R., Brouner, R., Buckley, R. e Harvey, G. (2007). Strategic bullying as a supplementary perspective on destructive leadership. *Leadership Quarterly*, 18, 195-206.
- Ferris, G. R. Buckley, M. R. e Allen, G.M. (1992). Promotion systems in organizations. *Human Resource Planning*, 15(3), 59-71.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A. Kacmar, Douglas, C. e Frink, D. D. (in press). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*.
- Ferris, G. R., Perrewè, P. L., Anthony, W. P., e Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*, 28, 25-37.
- Ferris, G.R. e Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: a political influence perspective. *Journal of Management*, 17(2), 403-412.
- Ferris, G.R. e Mitchell, T. R. (1987). The components of social influence and their importance for human research. In K. M. Rowland e G. R. Ferris (Eds.) *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 103-128), Greenwich, CT: JAI.
- Ferris, G.R., Davidson, S. L. e Perrewé, P.L. (2005). *Political skill at work: Impact on work effectiveness*. CA: Davis-Blake.
- Ferris, G.R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M. e Howard, J. L. (1996). Perceptions of organizational politics: Prediction, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations*, 49(2), 233-268.
- Ferris, G.R., Harrell-Cook, G. e Dulebohn, J.H. (2000). Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. In S.B. Bacharach e E.J. Lawler (Eds.), *Research in the sociology of organizations* (Vol. 17, pp. 89-130). Stamford, CT: JAI Press.
- Ferris, G. R., Russ, G. e Fandt, P. (1989). Politics in organizations. In R. A. Giacalone e P. Rosenfeld (Eds.). *Impression Management in Organizations* (pp. 143-170). Hillsdale, NJ: Lawrence . Erlbaum.
- Fichman, M. (2003). Staining toward trust: some constraints on studying trust in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 133-157.
- Fink, A. (1995). *How to ask a survey question*. Thousand Oaks: Sage.
- Fiol, M., Harris, D., e House, R., (1999). Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. *Leadership Quarterly*, 10(3), 449-480.
- Fiol, M., O'Connor, E. J. e Aguinis, H. (2001). All for one and one for all? The development and transfer power across organizational levels. *Academy of Management Review*, 26, 224-242.

- Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4).
- Fleming, P. (2003). Working at a cynical distance: implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10(1), 157-179.
- Fleming, P. (2005). Worker's playtime? Boundaries and cynicism in a "culture of fun". *Journal of Applied Behavioral Science*, 41(3), 285-294.
- Fleury, M. T. e Fischer, R. M. (1992). *Cultura e poder nas organizações*. S. Paulo: Atlas.
- Flick, U. (2002). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor.
- Fombrun, C. e Van Riel, C. (2004). *Fame and fortune: how successful companies build winning reputations*. NY: Prentice Hall.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing value for the corporate image*. Boston : Harvard Press.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ford, J.K., MacCallum, R.C. e Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis. *Personnel Psychology*, 39, 291-314.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of the prison*. Harmondsworth: Penguin.
- Franklin, J. (1975). Down the organization: Influence processes across levels of hierarchy. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 153-164.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., e Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134.
- Freire, C. (2007). *Confiança: Determinantes e implicações em equipas I&D*. Tese de doutoramento em ciências empresariais, apresentada na Universidade do Minho, Braga. Policopiado.
- French, J.P. e Raven, B. M. (1959). The bases of social power. In D. P. Cartwright (Ed.) *Studies in social power* (pp. 160-167). MI: University of Michigan.
- French, W. L e Bell JR, C. H. (1992). *Organizational Development: Behavioral Science for Organization Improvement* (4th edition). NJ: Prentice-Hall.
- Friedberg, E. (1993). *O poder e a regra: Dinâmicas da acção organizada*. Lisboa: Instituto Piaget.

- Frost, P. J. (1987). Power, politics and influence. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts e L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 503-548), Beverly Hills: Sage.
- Frost, P. J. e Egri, C. P. (1991). The political process of innovation. *Research in Organizational Behavior*, 13, 229-295.
- Frost, P.J. (1987). Power, politics and influence. In F.M. Jablin , L.L. Putnam, , K. H. Roberts e L. Porter (Eds.). *Handbook of organizational communication* (pp. 503-548). Beverly Hills: Sage.
- Frost, P.J. e Hayes, D.C. (1979). An Exploration in two cultures of a model of political behavior in organizations. In G.W. England A.R. Negandhi, e B. Wilbert (Eds.). *Organizational Functioning in a Cross-Cultural Perspective* (pp. 251-272). Kent: University Press.
- Fu, P. F. e Yukl, G. (2000). Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China. *Leadership Quarterly*, 11, 251-266.
- Fullagar, C. e Barling, J. (1989). A longitudinal test of a model of the antecedents and consequences of union loyalty. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 213-227.
- Fullagar, C. e Barling, J. (1991). Predictors and outcomes of different patterns of organizational and union loyalty. *Journal of Occupational Psychology*, 64(2) 129-143.
- Fullagar, C., McCoy, D. e Shull, C. (1992). The socialization of union loyalty. *Journal of Organizational Behavior*, 13(1), 13-26.
- Gabarro, J. (1978). The development of trust, influence, and expectations. In A. G. Athos e J. J. Gabarro (Eds.), *Interpersonal behavior: communication and understanding in relationships* (pp. 290-303). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Gabarro, J. (1990). The development of working relationships. In J. Galangher, R.E. Kraut e C. Egidio (Eds.), *Intellectual teamwork: Social and technological foundations of cooperative work* (pp. 79-110). Hillsdale, NJ: Erbaum.
- Gable, M e Dangello, F. (1994). Locus of control, Machiavellianism, and Managerial Job Performance. *Journal of Psychology*, 128, 599-608.
- Gal, R. (1985). Commitment and obedience in the military context: An Israeli study. *Armed Forces e Society*, 11, 553-564.
- Galbraith, J. K. (1974). *The new industrial state*. Harmondsworth: Penguin.
- Galbraith, J. K. (1985). *Anatomia do poder*. Lisboa: Difel.
- Gambetta, D. G. (1988). Can we trust trust? In D. G. Gambetta (Ed.), *Trust* (pp. 213-237). NY: Basil Blackwell.

- Gamson, W. A. (1961). A theory of coalition formation. *American Sociological Review*, 26, 373-382.
- Gamson, W. A. (1966). Reputation and resources in community politics. *American Journal of Sociology*, 72, 121-131.
- Gandz, J. e Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management of Journal*, 23, 237-251.
- Garcia, M. A. M., e Sánchez, J. F. (1992). Análisis confirmatorio de la estructura dimensional de un cuestionario para la evaluación de la calidad de la enseñanza. *Investigaciones Psicológicas*, 11, 73-82.
- Gardner, W. (1990). *On leadership*. NY: Free Press.
- Gardner, W. (1992). Lessons in organizational dramaturgy: The art of impression management. *Organizational Dynamics*, 21(1), 33-46.
- Gardner, W. e Avolio, B. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32-58.
- Gardner, W. e Cleavenger, D. (1998). Impression management strategies associated with transformational leaders. *Management Communication Quarterly*, 12, 3-41.
- Gardner, W. e Martinko, M. J. (1988). Impression management in organizations. *Journal of Management*, 14, 331-338.
- George, J. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- George, J. M. e Jones, G. R. (1999). *Understanding and managing organizational behavior*. MA: Adisson.
- George, J. M. e Jones, G.R. (2001). Towards a process model of individual change in organization. *Human Relations*, 54(4), 419-444.
- Ghiglione, R., e Matalon, B. (1997). *O Inquérito: Teoria e Prática*. Oeiras: Celta.
- Giacalone, R. e Greenberg, J. (1997). *Antisocial behaviour in organizations*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Giddens, A. (1984). *Central problems in social theory*. London: MacMillan.
- Giffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication department. *Psychological Bulletin*, 68, 104-120.
- Giffin, S. (1977). *International review of industrial and organizational psychology*. London: J. Wiley and Sons.

- Gil, J. (1999). *Análise de dados qualitativos: Aplicações a la investigación educativa*. Barcelona: PPU.
- Gill, H., Boies, K., Finegan, J. e McNally, J. (2005). Antecedents of trust: Establishing a boundary condition between propensity to trust and intention to trust. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 287-302.
- Glisson, C. e Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61 -81.
- Godfrey, J. (1986). Been there, doing that. Inc. *Magazine*, March, 21.
- Godfrey, J., Mather, P. e Ramsay, A. (2003). Earnings and impression management in financial reports: the case of CEO changes. *Abacus*, 39(1), 95-123.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. NY: Doubleday Anchor.
- Goh, S. C. e Douchet, A. R. (1989). Antecedents situational conditions of organizational life cycles. *International Journal of Management*, 6(3), 244-253.
- Goioa, D. A. e Sims, H. P. (1983). Scripts in organizational behavior. *Academy of management Review*, 9, 7-26.
- Goioa, D. A. e Longenecker (1994). Delving in to the dark side: the politics of executive appraisal. *Organizational Dynamics*, 22, 3-26.
- Goldner, F. H., Ritti, R. R., e Ference, T. P. (1977). The production of cynical knowledge in organizations. *American Sociological Review*, 42, 539-551.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (1998). What gets a leader? *Harvard Business Review*, 76, 93-102.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 2, 78-90.
- Gomes, A. D. (1996). Cultura organizacional. In C. A. Marques e M. P. Cunha (Eds.). *Comportamento organizacional e gestão de empresas* (pp. 353-396) Lisboa: D. Quixote.
- Gordon, M. E., Philpot, J. W., Burt, R. E., Thompson, C. A., e Spiller, W. E. (1980). Commitment to the union: Development of a measure and an examination of its correlates. *Journal of Applied Psychology*, 4, 249-270.
- Gordon, R. (1996). Impact ingratiation on judgements and evaluations: A meta-analytic investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 54-70.
- Gouldner, A. M. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 165-167.

- Gowler, D. e Legge, K. (1989). Rhetoric in bureaucratic careers: Managing meaning. *Journal of Management*, 15, 89-100.
- Graham, J. H. (1996). Machiavellian project managers: Do they perform better. *International Journal of Project Management*, 14(2), 67-74.
- Grant, D. (1999). HRM, rhetoric and psychological contract: A case of 'easier said than done'. *International Journal of Human Resource Management*, 10(2), 327-50.
- Gray, B. e Ariss, S. S. (1985). Politics and strategic change across organizational life cycles. *Academy of Management Review*, 10(4), 707-723.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden costs of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greenberg, J. e Strasser, A. (1991). Looking fair vs Being fair. *Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.
- Griffin, R. W. (1991). Effects of work redesign on employee perceptions, attitudes, and behaviours: A long term investigation. *Academy of Management Journal*, 34, 425-435.
- Griffin, R. W., e Bateman, T. S. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. In C. L. Cooper e I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 157-188). New York: Wiley.
- Guastello, S., Rieke, M., Guastello, D., e Billings, S. (1992). A study of cynicism, personality, and work values. *The Journal of Psychology*, 126, 37-48.
- Gunz, H. P., e Gunz, S. P. (1994). Professional/organizational commitment and job satisfaction for employed lawyers. *Human Relations*, 47(2), 801-828.
- Gupta, A.K. e Wilewon, D. (1990). Improving ReD/ marketing relations: ReD perspective. *ReD Management*, 20(4), 277-290.
- Hackett, R. D., Bycio, P. e Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15-23.
- Hackman, J. L. e Oldman, G. R. (1976). Motivation through the design of the work. Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. L. e Oldman, G. R. (1980). *Work redesign*, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J, Anderson, H. Tatham, R. e Black, T. (1998). *Multivariate data analysis*. UK: Prentice Hall International Editions.
- Hall, A., Blass, F., Ferris, G. e Massengale, R. (2004). Leader reputation and accountability in organizations: Implications for dysfunctional leader behavior. *Leadership Quarterly*, 15(4), 515-536.

- Hall, D. T., Schneider, B., e Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-189.
- Handy, C. (1994). *The age of Paradox*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Hardy, C. (1994). *Managing strategic action: Mobilizing change*. London: Sage.
- Hardy, C. (1995). *Power and politics in organizations*. Cambridge: University Press.
- Hardy, C. (1996). Understanding power: Bringing about strategic change. *British Journal of Management*, 7(special issue), 3-16.
- Hardy, C. e Clegg, S. (1999). Some dare call it power. In S. Clegg e C. Hardy (Eds.), *Studying organization* (pp. 368-387), California: Sage.
- Harrell-Cook, G, Ferris, G. R. e Dulebohn, J. H. (1999). Political behavior as moderators of the perceptions of organizational politics: work outcomes relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1093-1105.
- Harrison, K., e Hubbard, R. (1998). Antecedents of organizational commitment among Mexican employees of a U.S. firm in Mexico. *Journal of Social Psychology*, 138(5), 609-623.
- Hart, K. E. (1999). Cynical hostility and deficiencies in functional support: The moderating role of gender in psychosocial vulnerability to disease. *Personality and Individual Differences*, 27, 69-83.
- Hartley, J. (2006). *Managing with political awareness*. <http://www.epolitix.com/NR/rdonly>, consulta efectuada em 17 Dezembro de 2006.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford.
- Hawley, A. (1963). Community power and urban renewal success. *American Journal of Sociology*, 68, 422-431.
- Hernann, M. G. (1980). Assessing the personalities of Soviet politburo. *Personality and Social Psychological Bulletin*, 6, 332-352.
- Hersey, P., e Blanchard, K. (1969). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hertzog, R. e Hertzog, J. (1979). Ingratiation as a mediating factor in intersex helping behavior. *Journal of Social Psychology*, 108, 281-282.
- Herzberg, F. (1987). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65, 109.

- Herzberg, G. (1966). *Work and nature of man*. Chicago: Dow Jones/Irwin.
- Hickson, D. J., Butler, R. J., Cray, D. Mallory, G. R. e Wilson, D. C. (1986). *Top Decisions: strategic decision-making in organizations*. Oxford: Blackwell.
- Hickson, D. J., Hinings, C.R., Lee, C. A., Sheneck, R. E e Pennings, J. M. (1971). A strategic contingencies theory of intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 16, 216-229.
- Higgins, R. M., Judge, T. A. e Ferris, G. R. (2002). *Influence tactics and work outcomes: A meta analysis*. Paper presented at the 17th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto.
- Hill, M. e Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa: Sílabo.
- Hindess, B. (1982). Power, interests and the outcomes of struggles. *Sociology*, 16, 498-511.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, voice and Loyalty: Responses to decline in firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hobbes, T. ([1651/1668] 1994), Leviathan. In E. Curley (Ed.), *The best edition of Hobbes's magnum opus* (pp. 1-25). Indianapolis: Hackett.
- Hochwarter, W. A. (2003). The interactive effects of pro-political behavior and politics perceptions on job satisfaction and affective commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 360-378.
- Hochwarter, W. A., Perrewé, P., Ferris, G. e Guerico, R. (1999). Commitment as an antidote to the tension and turnover consequences of politics. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 277-297.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organization Dynamics*, 9(1). 42-63.
- Hofstede, G. (1989). Organizing for culture diversity. *European Management Journal*, 7, 390- 397.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: Software in mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7, 81-94.
- Hofstede, G. (1997). Entrevista. *Executive Digest*, Agosto, 40-41.
- Holander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. NY: Free Press.

- Hollander, E. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological review*, 65, 117-127.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20, 379-403.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt. e L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 189-207), Southern Illinois: University Press.
- House, R. J. (1995). Leadership in the twenty-first century: A speculative inquiry. In A. Howard (Ed.). *The changing nature of work* (411-450). San Francisco: Jossey Bass.
- House, R. J. e Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.
- House, R. J. e Baetz, M. (1979). Leadership some empirical generalizations and new research. In B. M. Staw (Ed.) *Research in organizational behaviour*, vol. 1 (pp. 341-423. Greenwich, CT: JAI Press.
- House, R. J., e Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.
- House, R. J., e Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic and visionary theories. In M. M. Chemers e R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (pp. 81-107). San Diego: Academic Press.
- House, R. J., Spangler, W. D., e Woyke, J. (1991). Personality and charisma in the U. S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- House, R. J., Woyke, J., e Fodor, E. M. (1988). Charismatic and non charismatic leaders: Differences in behavior and effectiveness. In J. Conger e R. Kanungo (Eds.), *Charismatic Leadership* (pp. 98-121). San Francisco: Jossey Bass.
- Hovland, C. I., Janis, I. L. e Kelley, H. H. (1953). *Communications and persuasion*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Howell, D.C. (1992). *Statistical methods for psychology*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Howell, J. M., e Frost, P. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 243-269.
- Hrebiniak L.G. e Alutto J.R. (1972), Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.

- Hu, L., e Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Huff, A. S. (1988). *Politics and argument as a means of coping with the ambiguity and change* (pp. 79-90). Chichester: John Wiley e Sons.
- Huff, L. e Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individual vs collectivist societies. *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- Hughey, D. (1998). Office politics: Positive results from fair practices. *Personnel Psychology*, 51(3), 786-788.
- Hunt, J. M. (2002). The unhappy truth. *Financial Times*, 26 de Abril, 10.
- Hunt, J. W. (2001). Pinning down the emotions. *Financial Times*, 2 de Março, 9.
- Hunter, J. (2007). *Liderar é servir*, <http://cio.uol.com.br/carreira>, consulta efectuada em 5 de Janeiro de 2007.
- Iverson, R. D. e Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the 'right' kind of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36, 307-333.
- Jackall, R. (1988). *Moral mazes: The world of corporate managers*. Oxford: Oxford University Press.
- James, M. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: an examination of the potential positive and negative effects on school systems*. Dissertation submitted to the department of management in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, Florida State University.
- Jayarathne, S. (1993). The antecedents, consequences, and correlates of job satisfaction. In R.T. Golembiewski (Ed.). *Handbook of organizational behavior* (pp. 111-140). NY: Marcel Dekker.
- Jesuino, J. C. (1987). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Jesuino, J. C. (1991). *Processos de Liderança*. 2ª edição, Lisboa: Livros Horizonte.
- Jesuino, J. C., Pereira, O. G., e Reto, L. (1989). *Características e factores de êxito da liderança em Portugal*. Relatório de investigação, ISCTE/IEFP, Policopiado.
- Jones, E. E. e Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self presentation. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self* (pp. 213-262). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Jones, E. E. e Davis, K. E. (1965). From acts to dispositions: The attribution process in person perception. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Psychology*, Vol. 2 (pp. 219-266). NY: Academy Press.

- Jones, E. E. e Nisbett, R. E. (1972). The actor and the observer. Divergent perceptions of the causes of behavior. In E. E. Kanouse, D. Kanouse, H. Kelley, R. Nisbett, S. Valins e B. Weiner, (Eds.), *Attribution: Perceived the causes of behavior* (pp. 79-94). Morristown, NJ: General Learning.
- Jones, G. E. (1996). An experimental examination of the effects of individual and situational factors on unethical behavioural intentions in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 15, 511-523.
- Jones, G. R. e George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Jones, W., e Burdette, M. P. (1994). Betrayal in relationships. In A. Weber e J. Harvey (Eds.), *Perspectives on close relationships* (pp. 243-262). Boston: Allyn and Bacon.
- Jonhston, M. W., Parasuraman, A., Futrell, C. M., e Black, W. C. (1990). A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment. *Journal of Marketing Research*, 27, 333-344.
- Jöreskog, K. G., Sörbom, D. (1993). LISREL 8: Structural equation modeling with simply command language. Mooresville, in: Scientific Software.
- Judge, T. A. (1992). The dispositional perspective in human resources management. In G. F. Ferris e R.M. Rowland (Eds.). *Research in personnel and human resources management* (pp. 31-72) CT: Jay.
- Kacmar, K. M. e Carlson, D. S. (1997). *Further validation of the perception of politics scale (POPS): a multiple sample investigation*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Dallas, Texas.
- Kacmar, M. K e Baron, R. A. (1999). Organizational politics: The state of the field, links to related process, and an agenda for future research. In G. R. Ferris (Ed.) *Research in personnel and human resource management*, vol. 17 (pp. 1-39), Stamford, CT: JAI.
- Kacmar, M. K e Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics Scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193-205.
- Kacmar, M. K e Ferris, G. R. (1993). Politics at work: sharpening the focus of political behavior in organizations, *Business Horizons*, 36(4), 70-74.
- Kacmar, M. K., Bozeman, D. P., Carlson, D. S. e Anthony, W. P. (1999). An examination of the perceptions of organizational politics model: replication and extension. *Human Relations*, 52(3), 383-416.

- Kacmar, M. K., Carlson, D.S, Bratton, V. e Andrews, M. (2003). An integrated perspective of antecedents to ingratiation behaviors. *Academy of Manager best Conference Paper*.
- Kadzin, A. (1998). *Research clinical Psychology*. Needhen Heights: Allyn e Bacon.
- Kakabadse, A. (1983). *The politics of management*. Aldershot: Gower.
- Kakabadse, A. e Parker, C. (1984). *Power, politics and organizations. A behavioural science view*. Chichester: John Wiley.
- Kan, M. e Parry, K. (2004). Identifying paradox: A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change. *Leadership Quarterly*, 15(4), 476-492.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. NY: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1979). Power failures in management circuits. *Harvard Business Review*, 57(4), 65-75.
- Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters. Corporate entrepreneurs at work*. London: George Allen e Unwin.
- Kanter, R. M. (1989). *When giants learn to dance*. NY: Simon and Schuster
- Kanter, R. M. (1989). *When giants learn to dance: Mastering the challenges of strategy, management, and careers in the 1990s*. London: Unwin.
- Kanter, R. M. e Brinkerhoff, D. (1981). Organizational performance: Recent developments in measurement. *Annual Review Sociology*, 7, 321-349.
- Kanungo, R. N. e Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Thousands Oaks: Sage.
- Katz, D. (1964). The functional approach to the study of attitudes. *The Journal of Opinion Quarterly*, Summer, 163-204.
- Katz, D. e Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organization*. 2nd edition, NY: Wiley.
- Kay, A., Jimenez, M., Jost, J. (2002). Sour grapes, sweet lemons, and the anticipatory rationalization of the status quo. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(9), 1300-1312.
- Kearins, K. (1996). Power in organizational analysis: Delineating and contrasting a Foucaultian perspective. www.mngt.waikato.ac.nz/depts/sml/journal/vol_3/, Consulta efectuada em 12 de Janeiro 2004.
- Kee, H. W. e Knox, R. E. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust. *Journal of Conflict Resolution*, 14, 357-366.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalisation. Three process of

attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.

Kenny, D. A., e Judd, C. M. (1984). Estimating the nonlinear and interactive effects of latent variables. *Psychological Bulletin*, 96(1), 201-210.

Kets de Vries, M. (2001). Creating authentizonic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 54, 101-111.

Kets de Vries, M. F. (1993). *Leaders, Fools and Impostors: Essays on the Psychology of Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Kickul, J., Gundry, L. K. e Posig, M. (2005). Does trust matter? The relationship between equity sensitivity and Perceived Organizational Justice. *Journal of Business Ethics*, 56, 205-218.

Kim, J. O e Mueller, C. W. (1978). *Factor analysis. Statistical methods and practical issues*. Beverly Hills: Sage.

Kipnis, D. e Schmidt, S. M. (1982). *Profile of organizacional influence strategies*. San Diego, CA: University Associates.

Kipnis, D. Schmidt, S. M., Swaffin-Smith, C. e Wilkinson, I. (1984). Patterns of managerial influence: Shotgun managers, tacticians, and bystanders. *Organizational Dynamics*, Winter, 58-67.

Kipnis, D., Schmidt, S. M. e Wilkinson, I. (1980). Intra-organizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Apllied Psychology*, 65, 440-452.

Kipnis, D. e Vanderveer, R. (1971). Ingratiation and the use of power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17, 280-286.

Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford.

Ko, J. Price, J. L. e Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.

Koberg, C. (1985). Sex and situational differences on the use of power: a follow up study. *Sex Roles*, 13 (11/12), 625-639.

Koh, W. L., Steers, R. M., e Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319-333.

Kotter, J. (1982). *The General Managers*. New York: McMillan.

Kotter, J. (1985). *Power and influence: Beyond formal authority*. NY: Free Press.

- Kotter, J. (1998). *Leading change*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. (2006). Interview with Harvard-Professor John P. Kotter. www.managementletter.ch/content/view/88/71, Consulta efectuada em 11 de Novembro de 2006.
- Kouzes, J. M. e Posner, B. Z. (1997). *O Desafio da Líderança - Como conseguir feitos extraordinários em organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kouzes, J. M. e Posner, B. Z. (2003). Credibility: How leaders gain and lose it, Why people demand it. Jossey-Bass, San Francisco.
- Krackhardt, D. (1990). Assessing the political landscape: Structure, cognition, and power in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 35, 342-369.
- Krackhardt, D. e Hanson, J. R. (1993). Informal networks: the company behind the chart. *Harvard Business Review*, July-August, 104-111.
- Kramer, R. M. (1999). The sinister attribution error: Paranoid cognition and collective distrust in organizations. *Motivation and Emotion*, 18, 199-230.
- Kramer, R. M. (2000). Political paranoia in organizations: antecedents and consequences. In S. B. Bacharach e E. J. Lawler (Eds.), *Research in sociology of organizations* (pp. 47-88). Stamford, CT: Jay.
- Kramer, R. M. (2001). Political paranoia: origins and dynamics. In B.M. Staw e R.I. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 23, pp. 1-42). Stamford, CT: Elsevier.
- Kramer, R. M. e Tyler, T. R. (1996). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kramer, R. M., Brewer, M. B. e Hanna, B. A. (1996). Collective trust and collective action - The decision to trust as a social decision. In Kramer, R. M. e Tyler, T. R. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 357-389). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kuhert, K. W. (1994). Transforming leadership: Developing people thought delegation. In B. M. Bass e B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness thought transformational leadership* (pp. 10-25). CA: Sage.
- Kumar, P., e Ghadially, R. (1989). Organizational politics and its effects on members of organizations. *Human Relations*, 42, 305-315.
- Kunda, G. (1992) *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple.
- Lahno, B. (1995). Trust, reputation, and exit in exchange relationships. *Journal of Conflit Resolution*, 39, 495-510.

- Larkin, T. K., Martin, R. R., e McClain, S. E. (2002). Cynical hostility and the accuracy of decoding facial expressions of emotions. *Journal of Behavioral Medicine*, 25, 285-292.
- Lasswell, H. (1951). *Democratic character*. En *Political writing of H. Lasswell*. Free Press.
- Laver, M. (1997). *Private desires, political actions: An invitation to the politics of rational choice*. London: Sage.
- Lawler, E. J. (1992). Affective attachment to nested groups: A choice process theory. *American Sociological Reviews*, 57(6), 327-339.
- Leary, M. R. (1989). Self presentational processes in leadership. In R. A. Giglione e P. Rosenfeld (Eds.). *Impression management in the organization* (pp. 363-374). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Lepore, S. J. (1995). Cynicism, social support, and cardiovascular reactivity. *Health Psychology*, 14, 210-216.
- Levine, S. e Feldman, R. (1997). Self-presentational goals, self monitoring, and non verbal behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 9(4), 505-518.
- Lewicki, R. (1983). Lying and deception: a behavioral model. In M. Bazerman e R. Lewicki (Eds.) *Negotiation in organizations* (pp. 68-90). Beverly Hills, CA: Sage.
- Lewicki, R. J. e Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In Kramer, R. M. e Tyler, T. R (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, (pp. 114-139). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewicki, Rot J., McAllister, Daniel J. e Bies, Robert J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers of group dynamics*. NY: McGraw-Hill.
- Liden, R. C. e Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Liden, R. C. e Mitchell, T. R. (1988). Ingratiation behaviors in organizational settings. *Academy of Management Review*, 13, 572-587.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. NY: McGraw-Hill.
- Lima, M. L., Vala, J. e Monteiro, M. B. (1995). A satisfação organizacional: Confronto de Modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro e M. L. Lima (Eds.). *Psicologia social das organizações: Estudos em empresas portuguesas* (pp. 89-98). Oeiras: Celta.
- Lincoln, Y. e Guba, E. (1979). *Effective evaluation*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Lincoln, Y. e Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.

- Livian, Y. (1987). *Gerer le pouvoir dans les entreprises et les organisations: L'analyse des comportements politiques*. Paris: ESF.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A. e Latham, G. P. (1990). Work motivation and Job satisfaction: light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1, 240-246.
- Loehlin, J. C. (1998). *Latent variables models: an introduction to factor, path and structural analysis*. NJ: Lawrence Erlbaum.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L. e Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relations of the job characteristics and job satisfaction. *Journal of applied Psychology*, 70, 280-289.
- Longenecker, C., Sims, H. e Gioia, D. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. *Academy of Management Executive*, 183-193.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., e Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(2), 385-425.
- Lubbit, R. (2002). O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. *Recursos humanos*, 43(3), 66-77.
- Lucas, R. (1987). Political-cultural analysis of organizations. *Academy of Management Review*, 12(1), 144-156.
- Lukes, S. (1974). *Power: A radical view*. London: McMillan.
- Maccoby, M. (1976). *The gamesman*. NY: Simon e Schuster.
- MacKinnon, D., Lockwood, C., Hoffman, J., West, S. e Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-104.
- Madison, D., Allen, R., Porter, W., Renwick, P e Mayes, T. (1980). Organizational politics an exploration of manager's perceptions. *Human Relations*, 33, 70-100.
- Maes, J. D., Weldy, T. G. e Icenogle, M. L. (1997). A managerial perspective: Oral communication competency is most important for business students in workplace. *Journal of Business Communication*, 34, 67-80.
- Mangham, I. (1979). *The politics of organizational change*. CT: Greenwood press.
- Maniero, L. (1994). On breaking the glass ceiling: The political seasoning of powerful women executives. *Organizational Dynamics*, 22, 5-29.

- Mann, S. (1995). Politis and power in organizations: When woman lose out. *Leadership and Organizational Development Journal*, 16(2), 9-15.
- Maquiavel, N. (1972). *O Príncipe*. Lisboa: Europa-América.
- March, J. G. (1962). The business firm of political coalition. *Journal of politics*, 24, 662-678.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- March, J. G. (2003). Entrevista caleidoscópio: Mitos, organizações e mudança. *Caleidoscópio, Revista de Comunicação e Cultura*, 3, 195-202.
- March, J. G. e Olson, (1983). Organizational political life: What administrative reorganization tells us about government. *American Political science Review*, 77(2), 281-296.
- March, J. G. e Simon, H. A. (1958). *Organizations*. NY: Wiley.
- March, J. G. e Simon, H. A. (1993). Organizations revisited. *Industrial and Corporate Change*, 2, 299-316.
- Marques, C. A. (1996). Comportamento organizacional e gestão: Perspectivas e aplicações. In C. A. Marques e M. Pina e Cunha, *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp. 13-41). Lisboa: D. Quixote.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., e Wen, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings. *Structural Equation Modeling*, 11(3), 320-341.
- Marshall e Rossman (1995). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Martin, N. H. e Sims, J. H. (1992). Power tactics. In H.J. Leavitt e L. R. Pondy (Eds.). *Reading in Managerial Psychology* (pp. 217-225). Chicago: Chicago University Press.
- Martin, P. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. NY: Oxford University Press.
- Martindale, C. (1986). Primary process cognition and hemispheric asymmetry. *Journal of Genetic Psychology*, 147, 79-87.
- Martinez, M. (1995). Cynical workers made, not born. *HR Magazine*, 40,
- Martinko, M. J. (Ed.) (1995). *Attribution theory: an organizational perspective*. Delray beach, FL: St. Luis.
- Maruyama, G. M. (1998). *Basics of structural equation modeling*. London:Sage.

- Marx, K. [1867] (1967). *Capital*. NY: International Publishers.
- Mathews, M. (1984). A suggested classification for social accounting. *Journal of Accounting*, 45, 199-222.
- Mathieu, J. E., e Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayer, R. C. e Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- Mayer, R. C. e Davis, J. H. e Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Mayer, R. C. e Norman, P. M. (2005). Exploring attributes of trustworthiness: A classroom exercise. *Journal of Management Education*, 28(2), 224-249.
- Mayes, B. T. e Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, 2, 672-678.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 38(1), 24-59.
- McCall, M.W. (1979). *Whatever it takes: the reality of managerial decision*. NJ: Prentice Hall.
- McClelland, D. (1985). Achievement and entrepreneurship. A longitudinal study. *Journal of Personality and Organizational Behavior*, 1, 389-392.
- McClelland, D. (1987). *Human motivation*. Glenview: Foresman.
- McClelland, D. (1992). Motivational configurations. In C. P. Smith (Ed.) *Motivation and personality* (pp. 87-99). Cambridge: Cambridge University Press.
- McClelland, D. e Burhman, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54(2), 100-110.
- McGee, G. W. e Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Re-examination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-642.
- McMurray, R. N. (1973). Power and the ambitious executive. *Harvard Business Review*, 51(6), 140-145.
- McNamara, C. (2006). *Overview of cynicism in business organizations*, <http://www.army.mil/armybtkc/>, consulta efectuada em 8 de Fevereiro de 2006.

- McNeil, I. R. (1985). Relational contracts: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- Mehra, A., Kilduff, M e Brass, D. (2001). The social networks of high and low self-monitors: Implications for workplace performance. *Administrative Science Quarterly*, 46(1), 121-150.
- Meyer, J. (1997). Organizational commitment. In C. L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 175-228). Chichester: John Wiley e Sons.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. e Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J., Allen, N. e Gellatly, I. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *American Psychological Association*, 75(6), 710-720.
- Meyer, J., Allen, N. e Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualisation. *American Psychological Association*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. e Allen, N. (1991). A three component conceptualisation of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J., e Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. London: Sage.
- Meyer, J., Paunonen, S. V., Gellatly, I. H., Goffin, R. D., e Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's nature of commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Meyerson, D. (1990). Uncovering socially undesirable emotions: Experiences of ambiguity in organizations. *American Behavioral Scientist*, 33, 296-307.
- Meyerson, D., Weick, K. E. e Kramer, R. M. (1996). Swift Trust and Temporary Groups. In Kramer, R. M. e Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (p. 166-195). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miguez, J. (1987). Satisfação no trabalho e comportamentos de ausência. *Revista de Psicologia e Ciências da Educação*, 2, 17-35.
- Miles, M. e Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Miles, R. E. e Snow, C. C. (1992) (*Summer*). Causes of Failure in network organizations. *California Management Review*, 93-72.

- Miles, R. H. (1980). *Macro organizational behaviour*. California, Goodyear.
- Milgram, S. (1974). *Soumission à l'autorité*. Paris: Calmann-Levy.
- Miller, K. L. e Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29, 727-753.
- Miner, J. B. (1975). The uncertain future of the leadership concept: An overview. In J. G. Hunt e L. L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers* (pp. 197-208). Kent: Kent State University Press.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. NY: Harper e Row.
- Mintzberg, H. (1982). If you're not serving Bill and Barbara then you're not serving leadership. In J. G. Hunt, U. Sakaran e C. N. Schriessheim (Eds.), *Leadership: Beyond Established Views* (pp. 239-259). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1984). Power and organization life cycles. *Academy of Management Review*, 9, 207-224.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22, 133-154.
- Mintzberg, H. (1999). Politics and the political organization. In H. Mintzberg, J. B. Quinn e S. Ghoshal (Eds.), *The strategy process: Revised European edition*. London: Redwood books.
- Miranda, S. (2003). *Lideranças transformacionais e transacionais: seu impacto no empenhamento organizacional*. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, apresentada na Universidade do Minho, Braga. Policopiado.
- Mirvis, P. e Kanter, D. L. (1991). Beyond demography: A psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management*, 30(1), 45-68.
- Mirvis, P. H. e Kanter, D. L. (1989a). *The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusion*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mirvis, P. H., e Kanter, D. L. (1989b). Combatting cynicism in the workplace. *National Productivity Review*, 8(4), 377-394.
- Mirvis, P., (1991). Introduction: The new workforce/The new workplace. *Human Resource Management*, 30(1), 1-5.
- Mirvis, P., e Kanter, D. L. (1991). Beyond demography: A psychological profile of the model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis - The centrality of trust. In Kramer, R. M. e Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp.261-287). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mishra, A. K. e Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to Downsizing: The role of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23(3), 567-588.
- Mitchell, T. R. e Larson, J. R. (1987). *People in organizations: an introduction to organizational behavior*. NY: McGraw-Hill.
- Moore, M. (Producer e Director) (1989). *Roger e Me* [Film]. Burbank, MD: Warner Brothers.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Morgan, R. e Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Morin, P. (1991). *Le Management et le Pouvoir*. Paris: Lés éditions d'Organisation.
- Moroz, P. e Kleiner, B. (1994). Playing hardball in business organizations. *Industrial Management*, 36, 9-12.
- Morreale, A. P., Osborn, M. M. e Pearson, J. C. (2000). Why communication is important: A rationale for the centrality of communication. *Journal of Business Communication*, 29, 1-25.
- Morris, J. H. e Moberg, D. J. (1994). Work organizations as contexts of trust and betrayal. In T. R. Sarbin (Ed.). *Citizen espionage: Studies in trust and betrayal* (pp. 163-187). Westport, CT: Praeger.
- Morrison, E. W. e Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psicological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 486-500.
- Morrow, P. C., e McElroy, J. C. (1986). On assessing measures of work commitment. *Journal of Occupational Behavior*, 7(4), 139-145.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. e Dubin, R. (1974). Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behaviour and Human Performances*, 231-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. e Steers, R. (1982). *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. San Diego: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. e Porter, L. W. (1979). The measurement of

- organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 224-248.
- Muller, D., Judd, C. e Yzerbyt, V. (2005). When Moderation Is Mediated and Mediation Is Moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 852–863.
- Mumby, D. K. (1987). The political function of narrative in organizations. *Communication Monographs*, 54, 113-127.
- Mumby, D. K. (2000). Power and politics. In F. M. Jablin e L. L. Putnam (Eds.) *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 585-623). California: Sage.
- Murray, H. (1938). *Explorations in personality*. NY: Oxford University Press.
- Narayanan, V. K. e Fahey, L. (1982). The micro-politics of strategic formulation. *Academy of Management Review*, 7(1), 25-34.
- Neves, J. (2001a). Abordagem política nas organizações. In J.M. Carvalho, J. Neves e A. Caetano (Eds.). *Manual de psicossociologia das organizações* (pp.103-127). Lisboa: McGraw-Hill.
- Neves, J. (2001b). Aptidões individuais e teorias motivacionais. In J.M. Carvalho, J. Neves e A. Caetano (Eds.). *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 255-279). Lisboa: McGraw-Hill.
- Neves, J. e Ferreira, J. M. (2001c). Poder, conflito e negociação. J. M. Carvalho Ferreira, J. Neves e A. Caetano (Eds.). *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 501-529). Lisboa: McGraw-Hill.
- Newstrom, J. M. e Davis, K. (1993). *Organizational behavior at work* (11th edition). Boston: McGraw-Hill.
- Niederhoffer, A. (1967). *Behind the shield: The police in urban society*. Garden City, NJ: Anchor.
- Nord, W. R. (1978). Dreams of humanization and the realities of power. *Academy of Management Review*, 3, 674-679.
- Nord, W. R. (1997). Managing power by Jeffrey Pfeffer: reviewed by Walter Nord. *Leadership Quarterly*, 8(1), 91-93.
- Novicevic, M. e Harvey, M. (2004). The political role of corporate human resource management in strategic global leadership development. *Leadership Quarterly*, 15(4), 569-588.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. NY: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A. e Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

- O'Reilly, C. A. e Pfeffer, J. (2000). *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Boston: Harvard Business School Press.
- O'Connell, B. J., Holzman, H., e Armamdi, B. R. (1986). Police cynicism and the modes of adaptation. *Journal of Police Science and Administration*, 14, 307-313.
- O'Reilly, C. A. (1989). *Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations*. NY: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A. (1991). Organizational behavior: Where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology*, 42, 427-458.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., e Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Olson, K. (1991). Individual differences in self-presentation styles. *Journal of Social Psychology*, 131(4), 495-509.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F. e Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.
- O'Reilly, C. A., e Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26, 597-616.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behaviour. In L. L. Cummings e B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour*, 12 (pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D. W. e Moorman, R. H. (1993). Fairness and organizational citizenship behaviour: What are the connections? *Social Justice Research*, 6(1), 5-18.
- Osgood, C. E., Suci, G. J. e Tannenbaum, P. H. (1976). *La medida del significado*. Madrid: Gredos.
- Pandey, J. (1981). A note about power through ingratiation among workers. *Journal of Occupational Psychology*, 54, 65-67.
- Parker, C., Dipboye, R., e Jackson, S. (1995). Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 5, 891-912.
- Parker, M. (1997). Organizations and citizenship. *Organization*, 4, 75-92.
- Parry, K. W. e Meindl, J. R. (2002). Models, methods and triangulation: Researching the social processes in our societies. In K. M. Parry e Meindl (Eds.), *Grounding*

- leadership theory and research: Issues, perspectives and methods* (pp. 199-221). Greenwich, CT: Information Age.
- Patchen, M. (1974). The locus and bases of influence in organization decisions. *Organization Behavior and Human Performance*, 11, 195-221.
- Patterson, C., Fuller, J. B., Kester, K., e Stringer, D. Y. (1995). *A meta analytic examination of leadership style and selected compliance outcomes*. Comunicação apresentada na Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando.
- Payne, H. (2005). Reconceptualizing social skills in organizations: Exploring the relationship between communication competence, job performance and supervisory roles. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(2), 63-78.
- Peabody, R. L. (1963). Perceptions of organizational authority: a comparative analysis. *Administrative Science Quarterly*, 6(4), 463-482.
- Peiró, J. M. (1986). *Psicologia de las organizaciones*. Madrid: Universidad Nacional de Educacion a distancia.
- Pelto, S. e Pelto, T. (1978). *Antropological research: The structure of inquiry*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Penley, L. E., Alexander, E. R., Jernigan, I.E. e Henwood, C. I. (1991). Communication habilities for managers: The relationship to performance. *Journal of Management*, 17, 57-76.
- Pennac, D. (1993). *Como uma novela*. Bogotá: Norma.
- Pereira, F. C., Morais, F. e Miranda, S. (2003). *Diagnóstico organizacional ao Arsenal do Alfeite*. CPIESCS, Policopiado.
- Perrewé, P., Ferris, G. L., Frink, D. e Anthony, W. (2000). Political skill: An antidote for workplace stressors. *Academy of Management Executive*, 14(3), 115-124.
- Perrewé, P.L., e Spector, P.E. (2002). Personality research in organizational sciences. In G.R. Ferris e J.J. Martocchio (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 21, pp. 1-64). Oxford: JAI.
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations: A critical essay*. 3rd ed., NY: Random House.
- Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (2000). *Análise de dados para as ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (2ª edição). Lisboa: Edições Silabo.
- Peters, T. (1994). Interview. *Independen on Sunday*. 15 May.
- Petrack, J., Sherer, R., Brodzinski, J., Quinn, J. E Ainina, M. (1999). Global leadership skills and reputational capital: Intangible resources for sustainable competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 13, 58-69.

- Pettigrew, A. M. (1972). Information control as a form of power resource. *Sociology*, 6, 187-204.
- Pettigrew, A. M. (1973). *The politics of organizational decision-making*. London: Tavistock.
- Pettigrew, A. M. (1977). Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management and Organization*, 7(2), 78-87.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*, 2, 104-112.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. NY: Harper.
- Pfeffer, J. (1992). Understanding power in organizations. *California Management Review*. 34(2), 29-50.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to organization's health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248-259.
- Pfeffer, J. e Lawler, J. (1980). Effects of job alternatives, extrinsic rewards, and behavioral commitment on attitude toward the organization: A field test of the insufficient justification paradigm. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 38-56.
- Pfeffer, J. e Salancik, G. R. (1974). Organizational decision making as political process: The case of university budget. *Administrative Science Quarterly*, 19, 135-151.
- Pfeffer, J. e Salancick, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. NY: Harper e Row.
- Pfeffer, J., Salancik, G. e Leblebici, H. (1976). The effect of uncertainty on the use of social influence in organizational decision making. *Administrative Science Quarterly*, 21, 227-245.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Pillai, R., Williams, E. Lowe, K. e Jung, D. (2003). Personality, transformational leadership, trust, and the 2000 U.S. presidential vote. *Leadership Quarterly*, 14(2), 161-192.
- Pondy, L. (1983). The role of metaphors and myths in organization and in the facilitation of change. In L. Pondy, P. Frost, G. Morgan e T. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism* (pp. 157-166). Greenwich, CT: JAI: Press.
- Popping, R. (2000). *Computer: Assisted text analysis*. London: Sage.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., e Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 603-609.
- Porter, L., Allen, R. W. e Angle, H. L. (1981). The politics of upward influence. In L. L. Cummings e B. M. Staw (Eds.) *Research in organizational behavior*, vol. 3, (pp. 109-149), Greenwich, CT: JAI.
- Porto Editora (2006). *Dicionário da Língua Portuguesa*. Porto: Porto Editora.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In B. M. Staw e L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 12, pp. 295-336). Greenwich: JAI.
- Prasad, L. e Rubenstein, A. H. (1992). Conceptualizing organizational politics as a multidimensional phenomenon: empirical evidence from a study of technological innovations. *IEEE. Transactions of Engineering Management* , 39(1), 4-12.
- Pugh, S. D., Skarlicki, D. P., e Passell, B. S. (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 201-212.
- Punch, M. (1996). *Dirty business. Exploring corporate misconduct, analysis and cases*. London: Sage.
- Quivy, R., e Campenhout, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Radin, B. (1980). Leadership Training for Women in State and Local Government. *Public Personnel Management*, 9(2), 52-61.
- Raelin, J. A. (1989). An anatomy of autonomy: Managing professionals. *Academy of Management Executive*, 3, 460-471.
- Ralston, D. (1985). Employee ingratiation: The role of management. *Academy of Management Review*, 10(3), 477-487.
- Randall, D. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Randall, D. (1993). Cross cultural research on organizational commitment. A review and application of Hofstede's value survey module. *Journal of Business Research*, 26, 91-110.
- Randall, D., Fedor, D. e Longenecker, C. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 210-224.
- Ranson, S., Hinings, B. e Greenwood, R. (1980). The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, 25, 1-17.

- Rao, H. (1994). The social construction reputation. *Strategic Management Journal*, 15, 29-44.
- Raven, B. M. (1993). The bases of power: Origins and recent developments. *Journal of Social Issues*, 49, 227-251.
- Raven, B. M., Schwarzwald, J. e Koslowski, M. (1988). *Conceptualization of Raven's Power*. NY: Academy Press.
- Reen, O. e Levine, D. (1991). Credibility and trust in risk communication. In R. E. Karperson e M. Stallen (Eds). *Communication risks to the public: International perspectives* (pp. 175-218). Dordrecht: Kluwer.
- Rego, A. (1995). *O modelo motivacional de McClelland: Uma aplicação*. Tese de mestrado, apresentada no ISCTE, Lisboa: Policopiado.
- Rego, A. (1998a). Configurações motivacionais dos gestores e respectivos impactos nos subordinados. *Revista Portuguesa de Gestão*, 1, 53-65.
- Rego, A. (1998b). Motivações e desempenho de estudantes universitários. *Análise Psicológica*, 4, 635-646.
- Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica*, 3(XVIII), 335-344.
- Rego, A. (2001). *Development and validation of an instrument for measuring the SARA model communication styles*. Paper presented at the 2nd International Conference of the Iberoamerican Academy of Management, Mexico City, December 10-12.
- Rego, A. (2002). Empenhamento organizacional e ausência psicológica: Reflectindo sobre as organizações de ensino superior. *Revista de Gestão e Economia*, 3, 43-54.
- Rego, A. (2003). Empenhamento organizacional e ausência psicológica: Afinal quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25-35.
- Rego, A. e Carvalho, T. (2002). Os motivos de sucesso, afiliação e poder: Evidência confirmatória do constructo. *Psicologia: Teoria e consulta*, 18, 17-26.
- Rego, A., Carvalho, T., Leite, R., Freire, C. e Vieira, A. (2004a). Empenhamento(s) organizacional(is): Dois laços afectivos, dois instrumentais, um normativo e um de ausência. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 10(2), 207-226.
- Rego, A., Carvalho, M. T., Leite, R., Freire, C. e Vieira, A. (2004b). Organizational Commitment: Toward a Different Understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research*, 2(3), 201-219.
- Rego, A. e Cunha, M.P. (2004). Comportamento organizacional: XXI temas e debates para o século XXI. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 10(1), 5-42.

- Rego, A. e Jesuino, C. (2002). Estilos de gestão do conflito e padrões motivacionais – um estudo exploratório. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 8, 9-23.
- Regoli, B., Crank, J. P., e Rivera, G. F. (1990). The construction and implementation of an alternative measure of police cynicism. *Criminal Justice and Behavior*, 17, 395-409.
- Regoli, B., Culbertson, R. G., e Crank, J. P. (1991). Using composite measures in police cynicism research: An application of canonical factor regression. *Journal of Quantitative Criminology*, 7, 41-58.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Reichers, A. E. e Schneider, B. (1990). Climate and culture. An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.). *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). SF: Jossey-Bass.
- Reichers, A.E. Wanous, J. P. e Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Reto, L. e Lopes, A. (1989/1990). Liderança política-personalidades, conjuntura e representações. *Revista de Gestão*, 7, 13-17.
- Riemann, G. e Schutze, F. (1987). Trajectory as a basic of theoretical concept for analyzing suffering and disorderly social processes. In D. Maines (Ed), *Social organization and social process: Essays in honor of Anselm Strauss* (pp. 333-357). NY: Aldme de Gruyter.
- Riketta, M. e Landerer, A. (2005). Does perceived threat to organizational status moderate the relation between organizational commitment and work behavior? *International Journal of Management*, 22(2), 193-202.
- Riley, P. (1983). A structurationist account of political cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28, 414-437.
- Roberts, L. M. (2005). Changing faces: Professional image construction in diverse organizational settings. *Academy of Management Review*, 30(4), 685-711.
- Roberts, N. C. (1986). Organizational power styles: Colective and competitive power under varying organizational conditions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22(4), 443-458.
- Roberts, W. (1995) *Leadership secret of Attila the Hun*. NY: Warner.
- Robinson, S. L., e Bennett, R. J. (1992). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Robinson, S. L., e Greenberg, J. (1999). Employees behaving badly: Dimensions, determinants, and dilemmas in the study of workplace deviance. In D. M.

- Rousseau e C. Cooper (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 5, pp. 1-23). New York: Wiley.
- Robinson, S. L., e Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Rodrigues, M. F. (2000). Género e política organizacional. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações, apresentada no ISCTE, Lisboa: Policopiado.
- Rosen, B. e Jerdee, T. H. (1977). Influence of subordinate characteristics on trust and use of participative decision strategies in a management simulation. *Journal of Applied Psychology*, 62, 628-631.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A. e Riordon, C. A. (1995). *Impression management in organizations: theory, measurement, practice*. London: Routledge.
- Rotter, J. B. (1967). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1-28.
- Rotter, J. B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26, 443-452.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implicit contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. e Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3): 393-404.
- Rowden, R. W. (1999). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *The Leadership e Organizational Development Journal*, 21(3), 30-35.
- Ruff, F. M. (1993). *Les nuisances environnementales portent atteinte à la santé: un nouveau schéma explicatif*. Paris: L'Harmattan.
- Rutkowski, P. C. (1996). Power need not corrupt. *Public Administration Review*, 56(2), 215-217.
- Sá, J. e Reto, L. (2002). *O estado da opinião pública em Portugal: Vox populi*. Lisboa: Bertrand.
- Sakellarides, C. (1997). Latinos são femininos não machos. Entrevista concedida por Hofestede. *Executive Digest*, Agosto, 40-41.
- Salancik e Pfeffer (1977). Who gets power and how they hold it. A strategic contingencial model of power. *Organizational Dynamics*, 5, 3-21.

- Salancik, G. R. e Pfeffer, J. (1995). Who gets power and how they hold on to it: A strategic contingency model of power. In D. Kolb, J. Osland e Rubin, I. M., *The organizational behavior reader* (6th ed.), NJ: Prentice Hall.
- Sawicki, J. (1991). Foucault and feminism: Toward a politics of difference. In J. Sawicki (Ed.), *Disciplining Foucault* (pp. 17-32). London: Routledge.
- Sayeed, O. B. (2001). *Organizational commitment and conflict: Studies in healthy organizational processes*. New Delhi: Sage.
- Scott, J. (1991). Networks of corporate power: A comparative assessment. *Annual Review of Sociology*, 17, 181-203.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations, rational, natural and open systems* (3rd edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, V. (1977). Individual power and political behaviours in organizations: An inequality explored reality. *Academy of Management Research*, 1, 64-72.
- Schmidt, D. P. e Winter, D. W. (1998). Measuring the motives of Soviet leadership and Soviet Society. *Leadership Quarterly*, 9, 293-307.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schorr, D. (1996). Clinton's politics of ingratiation. *New Leader*, 79(3), 2-3.
- Schriesheim, C. E., Hinkin, T. (1990). Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt and Wilkinson scales. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 246-257.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. NY: Currency Doubleday.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. NY: Klett-Cottav.
- Shamir, B., Arthur, M. e House, R. (1994). *The rhetoric of charismatic leadership: a theoretical extension, a case study, and implications for research*. *Leadership Quarterly*, 5, 25-42.
- Shapiro, B. (1997, October). Dilbert hits closet o home for some I/O Psychologists. *APA Monitor*, 34.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H. e Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. *Negotion Journal*, 8(4), 365-377.
- Shapiro, D. Lewicki, R. e Devine, P. (1995). When do employees choose deceptive tactics to stop unwanted change? A relational perspective. In R. Lewicki, B.

- Sheppard e R. Bies, (Eds.). *Research on negotiation in organizations* (Vol. 5, pp. 155-184). Greenwich, CT: JAIPress.
- Shapiro, S. P. (1997). The social control of impersonal trust. *American Journal of Sociology*, 93, 623- 658.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 142-150.
- Shoorman, F. (1988). Escalation bias in performance appraisals: An unintended consequence of supervisor participation in hiring decisions. *Journal of Applied Psychology*, 73, 58-62.
- Shore, M. L., e Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Shore, M. L., e Tetrick, L. E. (1991). A construct validity of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643.
- Shore, M. L., e Wayne, J. S. (1993). Commitment and employee behaviour: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Shrout, P. e Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and non experimental studies. New procedures and recomendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Shuman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Quarterly*, 20, 571-610.
- Simon, H. A. (1976). *The new science of management decision*. NY: Harper & Row.
- Simons, A. (1998). How ambiguity results in excellence: The role of reputation. *Human Organization*, 57, 117-123.
- Singh, V. (2002). Gender and impression management: paying the promoting game. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 77-89.
- Smircich, L. e Morgan, G (1982). Leadership as the management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 257-273.
- Smith, B. D., Cranford, D., e Mann, M. (2000). Gender, cynical hostility and cardiovascular function: Implications for differential cardiovascular disease risk? *Personality and Individual Differences*, 29, 659-670.
- Smith, B. J. e Barclay, D. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationship. *Organizational Differences*, 61, 3-21.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., e Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.

- Snyder, M. (1987). *Public appearances, private realities: The psychology of self monitoring*. London: Freeman.
- Sokolowski, K., Schmalt, H., Langens, T. A. e Puca, R. M. (2000). Assessing achievement, affiliation and power motives all at once: The multi motive grid (MMG). *Journal of Personality Assessment*, 74, 126-134.
- Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91, 482-497.
- Spector, P. E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, 4, 335-340.
- Spector, P. E., e O'Connell, B. J. (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and type A to the subsequent reports of job stressors and job strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 1-11.
- Spector, P.E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91, 482-497.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*, CA: Sage.
- Spence, J. T. e Helmreich, R. L. (1983). Achievement related motives and behaviors. In J.T. Spence (Ed.), *Achievement and achievement motives: Psychological and sociological approaches* (pp. 9-74). SF: Freeman.
- Spencer, J. (2003). *Quem mexeu no meu queijo*. Lisboa: Sílabo.
- Staw, B. M. (1977). *Two sides of commitment*. Comunicação apresentada no Annual Meeting of Management, Orlando.
- Staw, B. M. (1986). Organizational psychology and the pursuit of the happy/ productive worker. *California Management Review*, 28(4), 40-53.
- Staw, B. M. e Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: A test for sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38, 304-331.
- Staw, B. M. e Epstein, L. D. (2000). What bandwagons bring. *Administrative Science Quarterly*, 45, 523-566.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Steers, R. M. e Braunstein, D. N. (1976). A behaviorally based measure of manifest needs in working settings. *Journal of Vocational Behavior*, 9, 251-266.
- Stevens, G. B., e O'Neill, P. (1983). Expectation and burnout in the developmental disabilities field. *American Journal of Community Psychology*, 11, 615-627.

- Stevenson, W. B., Pearce, J. L. e Porter, L. W. (1985). The concept of “coalition” in organization theory and research. *Academy of Management Review*, 10(2), 256-268.
- Sussman, G., Daynes, B.W. e West, J. (2004). *American politics and the environment*, NY: Sholl & Library.
- Sussman, L, Adams, A, Kuzmits, L., e Rago, L. (2002). Organizational politics: Tactics, channels and hierarchical roles. *Journal of Business Ethics*, 40, 313-340.
- Swales, S. (1995). *Organizational commitment: Do organizations deserve it?* Working paper presented to the British Academy of Management Annual Conference, Sheffield, 11-13, September.
- Swales, S. (2000). Organizational commitment : Searching for the Holy Grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6(2), 199-212.
- Swales, S. (2004). Commitment to change: Profiles of commitment and in-role performance. *Personnel Review*, 33(2),187-204.
- Syrot, J. (1996). Liderança Organizacional. In C. A. Marques e M. P. Cunha (Eds.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp. 237-275). Lisboa: D. Quixote.
- Szulanski, G., Cappetta, R. e Jensen, R. (2005). When and How trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of casual ambiguity. *Organization Science*, 15(5), 600-613.
- Tavares, S. (2000). Determinantes da implicação organizacional afectiva: Um estudo transcultural. Tese de Mestrado, apresentada no ISCTE, Lisboa. Policopiado.
- Taylor, R. G. (1989). The role of trust in labour-management relations. *Organization Development Journal*, 7, 85-89.
- Tedeschi, J. T. e Melburg, V. (1984). Impression management in the organization. In S. B. Bacharach, e E. J. Lawler (Eds.). *Research in sociology of organizations*, 3 (pp. 31-58), CT: JAI.
- Tedeshi, J. T. e Norman, N. (1985). Social power, self presentation, and the self. In B. R. Schlenker (Ed.). *The self and the social life* (pp. 293-322), NY: McGraw-Hill.
- Thompson, J. (1967). *Organization in action*. NY: McGraw-Hill.
- Tichy, N. (1983). *Managing change strategically: Technical, political, and cultural dynamics*. NY: Wiley.
- Tofler, A. (1991). *Os novos poderes*. Lisboa: Livros Brasil.
- Tosi, H. J. (1982). Toward a paradigm shift in the study of leadership. In J. G. Hunt, U. Sakaran e C. N. Schriessheim (Eds.), *Leadership: Beyond Established Views* (pp.

239-259). Carbondale: Southern Illinois University Press.

- Treadway, D. C., Hochwater, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. L., Douglas, A., Ammeter, A. e Buckley, R. (2004). Leader skill and employee reactions. *Leadership Quarterly*, 15(4), 493-514.
- Triandis, H. S. (1992). Cross cultural industrial and organizational psychology. In M. D. Dunette (Ed.). *Handbook of Industrial and organizational psychology* (pp. 103-172), CA: Consulting Psychologist Press.
- Tsui, A. S. (1984). A role set analysis of managerial reputation. *Organizational behavior and Human Performance*, 34, 64-96.
- Tsui, A. S. (1994). Reputational effectiveness: toward a mutual responsiveness framework. In B. M. Staw, e L. L. Cummings (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, vol.16 (pp. 257-307). Greenwich, CT: JAI.
- Tushman, M. L. (1977). A political approach to organizations: a review and rational. *Academy of Management Review*, 2(2), 131-152.
- Tyler, T. R. (1990). *Why people obey the law*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Tyler, T. R. e DeGoey, P. (1996). Trust in organizational authorities. In R. Kramer e T. Tyler (Eds). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 331-356). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ullman, J. B. (1996). Structural equation modeling. In B. G. Tabachnick, e L.S. Fidell (Orgs), *Using multivariate statistics* (pp. 709- 811). NY: Harper e Row.
- ‘V’ (1991). *The mafia manager. A guide to the corporate Machiavelli*. NY: Griffin.
- Vala, J. (1986). Análise de conteúdo. In A. Silva e J. Pinto (Ed.). *Metodologia das ciências sociais* (pp. 101-128). Lisboa: Afrontamento.
- Vala, J., Cabral, M. V. e Ramos, A. (2003). (Orgs.). *Valores sociais: Mudanças e contrastes em Portugal e na Europa*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Vala, J., Lima, M. B. e Caetano, A. (1995). *Psicologia Social das Organizações: Estudos em empresas portuguesas*. Oeiras: Celta.
- Valle, M. e Perrewé, P. L. (2000). Do politics relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model. *Human Relations*, 53(3), 359-386.
- Valles, M. S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Van Maanen, J. (1993). *Qualitative methodology*. Bervely Hills, CA: Sage.
- Vance, R. J., Brooks, S. W., e Tesluk, P. E. (1996). *Organizational cynicism and change*. Working paper, Pennsylvania State University, University Park.
- Vandenberg, R. J. e Scarpello, V. (1990). The matching model: An examination of the

- processes underlying realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 75, 60-67.
- Vandenberg, R. J. e Scarpello, V. (1994). A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 535-547.
- Vandenberg, R., e Self, R. (1993). Assessing newcomers' changing commitments to the organization during the first 6 months of work. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 557-568.
- Vandenberg, R., Self, R. e Seo, J. H. (1994). A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. *Journal of Management*, 20, 123-140.
- Varman, R. e Bhatnagar, D. (1999). Power and politics in grievance solutions. *Human Relations*, 52(3), 349-383.
- Vaz, R. (2006). SIADAP – Veio para ficar? *Revista Interface Administração Pública*, 129(35), Maio, 23-45.
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behaviour*, 57, 326-347.
- Vigoda, E. (2003). *Developments in organizational politics*. NY: EEE.
- Vigoda, E. e Cohen, A. (2002). Influence tactics and perceptions of organizational politics: a longitudinal study. *Journal of Business Research*, 55, 311-324.
- Vigoda, E. e Drory, A. (2006). *Handbook of organizational politics*. NY: EEE.
- Vigoda, E. e Dryzin, (2006), Organizational politics, leadership and performance in modern public worksites: A theoretical framework. In E. Vigoda e A. Drory, *Handbook of organizational politics* (pp. 103-143). NY:EEE.
- Viroli, M. (2002). *O sorriso de Maquiavel*. Brasília: Estação Liberdade.
- Vitell, S. e Davis, D. (1990). Ethical beliefs of MIS professionals: The frequency and opportunity for unethical behaviour. *Journal of Business Ethics*, 9, 63-70.
- Vleeming, R.G. (1979). Machiavellianism: a preliminary review. *Psychological reports*, 44, 295-310.
- Vonk, R. (2002). Self-serving interpretations of flattery: Why ingratiation works. *Journal of Personality e Social Psychology*, 82(4), 515-526.
- Voyer, J. J. (1994). Coercive organizational politics and organizational outcomes: an interpretative study. *Organizations Science*, 5(1), 72-85.

- Vrendenburgh, D. e Maurer, J. (1984). A process framework of organizational politics. *Human Relations*, 37, 47-66.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley Johnson e Sons.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., e Einstein, W. O. (1995). Effort, performance, and transformational leadership in industrial and military service. Comunicação apresentada na University of New Binghamton, Binghamton.
- Wallace, J. (1993). Professional and organizational commitment: Compatible or incompatible? *Journal of Vocational Behavior*, 42, 333-349.
- Wallace, J. (1995). Organizational and professional commitment in professional and non-professional organizations. *Journal of Vocational Behaviour*, 40, 228-255.
- Wanous, J., Reichers, A., e Austin, J. (1994). Organizational cynicism: An initial study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 269-273.
- Wanous, J., Reichers, A., e Austin, J. (2000). Cynicism about organizational change. *Group and Organization Management*, 25, 132-153.
- Waters, J. A. (1982). Managerial assertiveness. *Business Horizons*, September-October, 24-29.
- Wayne, S. J. e Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.
- Wayne, S. J. e Liden, R. C. (1995). Effects on impression management of performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38(1), 232-260.
- Weber, M. [1918] (1968). *Economy and society*. Berkeley: University of California Press.
- Weick, K. E. (1995). *Sense making in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weiner, B. (1989). *Human motivation*. NJ: Lawrence Erlbaum.
- Welsh, M. e Dehler, G. (1988). Political legacy of Administrative succession. *Academy of Management Journal*, 31(4), 948-961.
- Wernerfelt, B. (1988). Reputation, monitoring, and effort. *Information Economics and Policy*, 3, 207-218.
- Whitener, E. A., e Walz, P. M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behaviour*, 42, 265-281.

- Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M. e Werner, J. (1998). Managers as a initiators of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 1-24.
- Whitmeyer, J. M. (2000). Effects on positive reputation systems. *Social Science Research*, 29, 188-207.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(2), 418-428.
- Wilkerson, J. M., Davis, W. D., e Love, M. S. (2003, November). *On cynicism and badmouthing: Links to citizenship behavior and coworkers' influence*. Paper presented at the 20th annual meeting of the Southern Management Association, Clearwater.
- Wilson, D.S., Near, D. e Miller, R.R. (1996). Machiavellianism: a synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 119, 2, 285-299.
- Wilt, G., e Bannon, J. (1976). Cynicism or realism: A critic of Niederhoffer's research into police attitudes. *Journal of Police Science Administration*, 4, 39-45.
- Williams, L. J. e Hazer, J., T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and workforce. *Human Resource Management*, 30, 45-68.
- Willner, A. R. (1984). *The spellbinders: Charismatic political leadership*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Winter, D. G. (1991). A motivational model of leadership. *Leadership Quarterly*, 2, 67-80.
- Winter, D. G. (1998). A motivational analysis of the Clinton first term and the 1996 presidential campaign. *Leadership Quarterly*, 9, 367-376.
- Witzel, A. (1985). *Das problemzentrierte interview*. Weinheim, Beltz.
- Wolfe, R. (1997). *Office politics: Positive results from fair practices*. CA: Crisp publications.
- Wood Jr., T. (1999). Organizações de simbolismo intensivo. In M. P. Cunha (Ed.), *Teoria Organizacional: Perspectivas e Prospectivas* (pp. 309-323). Lisboa: Dom Quixote.
- Wood Jr., T. (2005). Organizações na sociedade: O fenómeno das organizações de simbolismo intensivo e seus impactos. In J.F.S. Gomes, M.P. Cunha e A. Rego, *Comportamento organizacional e gestão: 21 Temas e Debates para o Século XXI*. Lisboa: RH Editora.
- Wortman, C. B. e Linsenmeier, J. A. (1977). Interpersonal attraction and ingratiation in organizational settings. In B.M. Staw e G. R. Salancik (Eds.). *New directions in organizational behavior* (pp. 138-178). Chicago: St. Clair Press.

- Wright, S. (1934). The method of path coefficients. *Annals of Mathematical Statistics*, 5(1), 161-215.
- Wrong, D. H. (1968). Some problems in defining social power. *American Journal of Sociology*, 73, 673-681.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment as mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relations*, 53(4), 513-537.
- Yukl, G. e Tracey, B. (1990). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 75, 132-140.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. 2nd Edition New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. 4th Edition New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. 6th Edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G., Falbe, C. M., e Young, J. Y. (1993). Patterns of influence behaviors for managers. *Group and Organization Management*, 18, 5-28.
- Yukl, G., Fu, P. P. e McDonald, R. (2003). Cross cultural differences in perceive effectiveness of influence tactics for initiating or resisting change. *Applied Psychology: An international review*, 52, 68-82.
- Yukl, G., Kim, H. e Chavez, C. (1999). Task importance, feasibility and agent influence behavior as a determinant of target commitment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 137-143.
- Yukl, G., Kim, H. e Falbe, C. M. (1996). Antecedents of influence outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 309-317.
- Yukl, G. e Falbe, C.M. (1991). Importance of difference power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 416-423.
- Yukl, G. e Falbe, C.M. (1992). Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*.
- Zaleznik, A., e Kets de Vries, M. (1975). *Power and the Corporate Mind*. Boston: Hought Mifflin.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.
- Zander, A. (1971). *Motives and goals in groups*. NY: Academic Press.
- Zanzi, A., Arthur, M. e Shamir, B. (1991). The relationship between career concerns and political tactics in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 219-233.

- Zanzi, A., e O'Neill, R. M. (2001). Sanctioned versus non-sanctioned political tactics. *Journal of Managerial Issues*, 13, 245-262.
- Zenger, T. R., e Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal* 32, 353-376.
- Zucker, E. (1991). *The seven secrets of influence*. NY: McGraw-Hill.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure 1840-1920. In B. M. Staw e L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111. Greenwich, CT: JAI Press.
- Zucker, L. G., Darby, M. R., Brewer, M. B. e Peng, Y. (1996). Collaboration Structure and Information Dilemmas in Biotechnology. In R. M. Kramer e T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp.90-113). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zuckerman, H. (1977). *Scientific elite*. NY: The Free Press.